

DE MINDRE INDUSTRIFÖRETAGENS EXPORTBETEENDE

HANS HYRENIUS
INGVAR SJÖGERÅS

1974





Digitized by the Internet Archive
in 2026

https://archive.org/details/IA41552415_0025

DE MINDRE INDUSTRIFÖRETAGENS EXPORTBETEENDE

en explorativ studie

**HANS HYRENIUS
INGVAR SJÖGERÅS**



© 1974 Hans Hyrenius och Ingvar Sjögerås

Mångfaldigandet av innehållet i denna bok, helt eller delvis, är enligt lag om upphovsrätt av den 30 december 1960 förbjudet utan medgivande av författarna. Förbudet gäller varje form av mångfaldigande, genom tryckning, duplicering, stencilering, bandinspelning etc.

Offsettryck: Elegant-tryck, Växjö 1974

Förord

I föreliggande rapport redogörs för en undersökning om de mindre industriföretagens exportbeteende. Författarnas intresse för detta studieområde har successivt vuxit fram i samband med att vi dels hållit kurser i företagsekonomi för yrkesverksamma, dels varit konsulter i små och medelstora företag. Vi erhöll därvid ofta olika frågor, som berörde mindre företags export. Samtidigt fann vi, att området var relativt bristfälligt behandlat i litteraturen, även om det fanns en del praktiska handböcker. Några mer ingående studier hade emellertid inte gjorts. När vi vidare insåg, att de mindre företagens export torde ha en icke obetydlig och kanske växande roll inom samhällsekonomin, föreföll ett närmare studium av området angeläget. Studien påbörjades hösten 1972 och avrapporteras härmed.

Under arbetets gång visade det sig, att det valda studieområdet är betydligt mer omfattande och mångfasetterat än vad vi ursprungligen förväntade. Detta innebär, att flera av de intressanta problemställningar som påträffats inte närmare kunnat behandlas inom undersökningens ram. Således skall inte rapporten ses som en avslutad helhet utan snarare som en grund för fortsatta utvecklingsmöjligheter.

En mångfald personer har på olika sätt hjälpt oss i vårt arbete, och vi vill härmed framföra vårt tack härför.

Professorerna Olof Henell och Curt Kihlstedt har i olika faser av vårt arbete fungerat som våra handledare. De har gett oss ett betydande stöd och har inspirerat oss genom sin positiva syn på arbetet.

Åtskilliga kollegor vid Företagsekonomiska Institutionen i Lund har visat ett stort intresse för vårt arbete och har vid seminarier och informella diskussioner gett oss värdefulla synpunkter på projektet. Bland dessa vill vi nämna tf professor Björn Bjerke, civ ekon Jörgen Dahlgren,

docent Göran Nyberg, fil dr Rolf Andersson, civ ekon Bengt Färnström, fil kand Christer Kedström och ekon lic Olof Arwidi. I metodfrågor har vi förutom tf professor Bjerke haft stor nytta av civ ekon Ingeman Arbnor och civ ekon Tommy Bergkvist.

Vi vill också tacka de tre- och fyrbetygsstuderande, vilka varit oss behjälpliga i olika delfaser av undersökningen.

Vi är också ett stort tack skyldiga de befattningshavare på olika organisationer, institutioner, förvaltningar och verk som vi haft förmånen att ha kontakt med, speciellt gäller detta anställda vid företagarföreningarna och vid länsstyrelsen i den region i vilken den empiriska delen av undersökningen är utförd.

Det största tacket vill vi emellertid framföra till alla de småföretagare, som så välvilligt ställt sin dyrbara tid till vårt förfogande.

En mycket stor och lojal insats har de sekreterare nedlagt som i olika faser av undersökningen hjälpt oss. Vi vill därför tacka Berit Andersson, som renskrivit vårt slutmanuskript, samt Maj-Britt Johansson, Lena Andersson, Ann-Marie Johansson, Ingrid Thell och Astrid Karlsson, vilka hjälpt oss med olika delrapporter.

Översättningen av sammanfattningen har utförts av universitetslektor Russell Gregory.

Trots det betydande stöd vi erhållit från olika håll är vi naturligtvis själva ensamma ansvariga för föreliggande rapport.

Lund och Växjö, april 1974

Hans Hyrenius Ingvar Sjögerås

Innehållsförteckning

DEL I

1	INLEDNING	1
1.1	STUDIEOMRÅDET OCH DESS FORSKNINGSSITUATION	1
1.2	DEFINITIONSFÖRSÖK	6
1.2.1	Mindre företag eller småföretag	6
1.2.2	Exportbeteende	11
1.3	SYFTE OCH AVGRÄNSNING	12
1.4	UNDERSÖKNINGSPROCESSEN	15
1.5	RAPPORTENS UPPLÄGGNING	21
2	BEGRÄNSAD TEORETISK FÖRESTÄLLNINGSRAM	25
2.1	SMÅFÖRETAGETS EXPORT	25
2.2	SMÅFÖRETAGANDE	28
2.2.1	Typer av bidrag	28
2.2.2	Småföretagets roll	29
2.2.3	Småföretagsledaren	32
2.3	INTERNATIONELLT FÖRETAGANDE	37
2.3.1	Typer av bidrag	37
2.3.2	Orsakerna till internationellt före- tagande	40
2.3.3	Formerna för internationellt före- tagande	42
2.4	SAMMANFATTNING	46
3	ANGREPPSSÄTT OCH METOD	48
3.1	UTGÅNGSPUNKT	48
3.2	ANGREPPSSÄTT	50
3.2.1	System-aktörssynsätten	50
3.2.2	Systemangreppssättet	51
3.2.3	"Systemangreppssättet på aktörsnivå"	55
3.3	METOD	57
3.3.1	Inledning	57
3.3.2	Fallstudier	58
3.3.3	Komparativ analys	61
4	MATERIALINSAMLING OCH ANALYSPROCESS	64
4.1	INLEDNING	64

4.2	MATERIALINSAMLING FÖR DE INLEDANDE FALL- BESKRIVNINGARNA	65
4.3	FÖRSTA FÖRDJUPAD ANALYS AV DE INLEDANDE FALLBESKRIVNINGARNA	67
4.4	MATERIALINSAMLING FÖR FALLBESKRIVNINGARNA	72
4.5	SLUTLIG ANALYS AV DE INLEDANDE FALLBESKRIV- NINGARNA OCH FALLBESKRIVNINGARNA	74
4.6	ANALYSRESULTATETS PRESENTATIONSSÄTT	76
DEL II		
5	ÖVERGRIPANDE MODELL AV EXPORTBETEENDET	78
5.1	INLEDNING	78
5.2	STADIER I EXPORTBETEENDET	80
5.3	ÖVRIGA SYSTEMS INVERKAN PÅ EXPORTBETEENDET	87
6	EXPORTUTVECKLINGENS INITIALFAS	91
6.1	MODELL AV INITIALFASEN	91
6.2	PREEXPORTBETEENDE HOS OLIKA FÖRETAGSTYPER	100
6.2.1	Yngre specialproducentvaruföretag	100
6.2.2	Äldre specialproducentvaruföretag	103
6.2.3	Yngre standardproducentvaruföretag	103
6.2.4	Äldre standardproducentvaruföretag	107
6.2.5	Yngre specialkonsumentvaruföretag	109
6.2.6	Äldre specialkonsumentvaruföretag	111
6.2.7	Yngre standardkonsumentvaruföretag	112
6.2.8	Äldre standardkonsumentvaruföretag	113
6.2.9	Sammanfattning	115
7	EXPORTUTVECKLINGENS UTVIDGNINGSFAS	120
7.1	MODELL AV UTVIDGNINGSFASEN	120
7.2	UTVIDGNINGENS KONSEKVENSER OCH ORSAKER	125
7.2.1	En växande och formlös exportmiljö	125
7.2.2	Avbrutna exporttransaktioner	129
7.2.3	Sortimentsanpassning	130
7.2.4	Tydligare exportmotiv	132
8	EXPORTUTVECKLINGENS MILJÖAVGRÄNSNINGSFAS	137
8.1	MODELL AV MILJÖAVGRÄNSNINGSFASEN	137
8.2	SORTIMENTSSTRUKTUR OCH MILJÖAVGRÄNSNING	143
8.2.1	Specialproducentvaruföretagens miljö- avgränsning	143
8.2.2	Standardproducentvaruföretagens miljöavgränsning	147

8.2.3	Specialkonsumentvaruföretagens miljöavgränsning	151
8.2.4	Standardkonsumentvaruföretagens miljöavgränsning	153
8.2.5	Sammanfattning	156
9	MODELL AV EXPORTVERKSAMHETEN	159
10	LEDNINGSSYSTEMET VID EXPORTVERKSAMHET	167
10.1	INLEDNING	167
10.2	FÖRETAGSLEDARENS FRAMTIDSSYN	168
10.3	FINANSIERINGEN AV TILLVÄXTEN	175
10.4	ORGANISATORISKA PROBLEM INOM SMÅFÖRETAGET	179
11	PRODUKTIONSSYSTEMET VID EXPORTVERKSAMHET	182
11.1	INLEDNING	182
11.2	SPECIALPRODUCENTVARUFÖRETAG	184
11.3	STANDARDPRODUCENTVARUFÖRETAG	186
11.3.1	Standardproducentvaruföretag, typ 1	187
11.3.2	Standardproducentvaruföretag, typ 2	190
11.3.3	Standardproducentvaruföretag, typ 3	194
11.4	SPECIALKONSUMENTVARUFÖRETAG	196
11.5	STANDARDKONSUMENTVARUFÖRETAG	199
11.6	SAMMANFATTNING	205
12	PRODUKTUTVECKLINGSSYSTEMET VID EXPORTVERKSAMHET	209
12.1	INLEDNING	209
12.2	SPECIALPRODUCENTVARUFÖRETAG	211
12.3	STANDARDPRODUCENTVARUFÖRETAG	214
12.3.1	Standardproducentvaruföretag, typ 1	215
12.3.2	Standardproducentvaruföretag, typ 2	216
12.3.3	Standardproducentvaruföretag, typ 3	221
12.4	SPECIALKONSUMENTVARUFÖRETAG	222
12.5	STANDARDKONSUMENTVARUFÖRETAG	225
12.6	SAMMANFATTNING	232
13	FÖRSÄLJNINGSSYSTEMET VID EXPORTVERKSAMHET	238
13.1	INLEDNING	238
13.2	SPECIALPRODUCENTVARUFÖRETAG	239
13.3	STANDARDPRODUCENTVARUFÖRETAG	249
13.4	SPECIALKONSUMENTVARUFÖRETAG	275
13.5	STANDARDKONSUMENTVARUFÖRETAG	287
13.6	SAMMANFATTNING	299

DEL III

14 AVSLUTNING	306
14.1 UNDERSÖKNINGSRESULTATET I RELATION TILL UNDERSÖKNINGENS SYFTE	306
14.2 UNDERSÖKNINGSRESULTATET I RELATION TILL DESS FRAMVÄXT	307
14.2.1 Kritiska moment i undersöknings- processen	307
14.2.2 Angreppssätt - materialinsamling - resultat	308
14.2.3 Angreppssätt - tolkning - resultat	312
14.2.4 Metod - materialinsamling - resultat	313
14.2.5 Metod - tolkning - resultat	315
14.3 UNDERSÖKNINGSRESULTATET I RELATION TILL DESS STUDIEOBJEKT	321
SUMMARY	324
BILAGOR	345
LITTERATURFÖRTECKNING	354

1 Inledning

1.1 STUDIEOMRÅDET OCH DESS FORSKNINGSSITUATION

Föreliggande undersökning behandlar *de mindre industri-företagens exportbeteende*. Detta studieområde ligger inom två sektorer av samhällsekonomin, vars betydelse förefaller att betonas allt starkare, nämligen *småföretagande och internationellt företagande*. Emellertid har forskningen kring området tidigare varit ytterst begränsad. Detta kan förklaras av att den har varit ringa också kring de två större sektorerna.

Det finns förmodligen flera samverkande orsaker till att småföretagen tidigare visades så litet intresse.¹⁾ En anledning kan vara att man generellt har överbetonat koncentrationstendenserna inom näringslivet till storföretag. Härav följde att man ansåg att de mindre företagen hade spelat ut sin roll och att de därmed inte var värda något närmare studium.²⁾ En annan orsak förefaller vara att forskning om stora företag uppfattades som resultatmässigt mer givande än forskning om småföretag - dels ger en problemlösning i ett storföretag större konsekvenser än en i ett småföretag, dels kan det vara lättare att formalisera och manipulera forskningssituationen i ett storföretag än i ett mindre företag. En ytterligare orsak kan vara, att den tidigare företagsekonomiska forskningen till stor del finansierades av de större företagen och därmed inriktades på dessa. Slutligen kan också nämnas, att man ansett de mindre företagens problem vara mer eller mindre likformiga miniatyrer av de stora företagens, och därmed har de inte förefallit kräva någon speciell forskning. Av dessa förhållanden har en cirkeleffekt uppstått. Forskningen kring de mindre företagen har varit begränsad och därmed har man inte heller kunnat kartlägga problem som varit värda ett närmare studium.

Orsaken till att internationellt företagande inte tidigare närmare studerats är naturligtvis, att detta område inte haft den betydelse, som det i accelererande takt har kommit att få på senare tid.

På senare tid har emellertid en betydande forskning³⁾ kring de mindre företagen initierats, förmodligen av flera orsaker.⁴⁾ Den väsentligaste anledningen synes dock vara att man kommit att observera att de mindre företagen, trots de stora företagens tillväxt, fortsätter att utgöra en betydande del av näringslivet. Att detta har kommit att betonas beror förmodligen i hög grad på politiska intressen. I den därvid begynnande småföretagsforskningen har man funnit, att småföretag inte direkt kan uppfattas som "mindre kopior" av stora företag utan kräver ett eget angreppssätt. Detta i sin tur har skapat en starkare forskningsinriktning på småföretag.

Vidare har en avsevärd forskning vuxit fram kring internationellt företagande, vilket naturligtvis initierats av en kraftig tillväxt av det internationella företagandet. Forskningsresultaten kring de mindre företagen har emellertid inte fått till effekt, att man här närmare kommit att behandla de mindre företagens internationella verksamhet.

Den bristfälliga forskningen om småföretagens exportverksamhet innebär, att vi inte närmare kan redogöra för hur betydelsefullt detta område är och inte heller för vilka aspekter av detta som är relevanta på olika sätt. Det går inte ens att med tillgänglig statistik närmare belysa värdet av de mindre företagens exportverksamhet genom att visa på dess omfattning.⁵⁾ Dock kan man få en viss uppfattning mot bakgrund av småföretagandets och det internationella företagandets omfattning.

Genom att studera den svenska företagsstatistiken finner Ramström följande:

Av de i dagens läge föreliggande uppgifterna från

industristatistiken som härrör från år 1967 framgår att i industrin som helhet drygt 92 % av alla arbetsställen hade 100 arbetare eller färre. Dessa arbetsställen sysselsatte ca 41 % av industriarbetarna. I vissa branscher var dessa arbetsställets sysselsättningsandelar väsentligt större; exempelvis sysselsatte man detta år inom träindustrin ca 70 % av arbetarstammen i arbetsställen med färre än 100 arbetare, medan motsvarande sysselsättningsandel i textil- och sömnadsindustrin uppgick till knappt 50 %.

(Ramström, 1971, s 20, 21)

Det bör påpekas att industristatistiken enbart beskriver arbetsställen och inte den juridiska företagsenheten. Hur många av de mindre arbetsställena som utgör filialer går således inte att utläsa. Enligt Ramström kan man förmoda, att juridisk enhet och arbetsställe i stort överensstämmer inom den mindre industrin. I industristatistiken ingår vidare inte arbetsställen med mindre än 5 anställda för alla branscher. I Ramströms framställning ovan har man sökt korrigera denna brist. Det kan emellertid tilläggas, enligt Rydén (1966), att 60 % av alla arbetsställen, som inte är enmansföretag, är av storleken 2-4 anställda.

Av den tillgängliga statistiken kan man också utläsa, att den mindre industrin totalt sett inte är på tillbakagång. Dock sker en viss förskjutning mellan olika delbranscher. Under perioden 1956-1967 har en viss minskning skett i storleksgrupperna 5-10 och 11-20 anställda, men någon total relativ nedgång hos småindustrin kan man inte märka.

I gengäld har emellertid företagen i storleksklasserna 21-50 respektive 51-100 arbetare expanderat. Oavsett om vi fastställer småföretagens övre klassgräns vid 50, 100 eller 200 arbetare, kommer vi att dra samma slutsats: småföretagens sysselsättningsandel har i stort sett varit konstant under perioden 1956-1967. Samma tendens återkommer vid internationella jämförelser.

(Ramström, 1971, s 22)

Storföretagens tillväxt bekommer tydligen inte småföretagsamheten utan sker i stället på bekostnad av de medelstora företagens tillbakagång.

Ur tillgänglig statistik kan man också utläsa det internationella företagandets stora omfattning i ett totalperspektiv. Under de senare åren har Sveriges export stått för något mer än 25 % av nationalprodukten och importen för närmare 30 %. För andra länder med liknande utvecklingsgrad och storlek som Sverige råder ungefär liknande förhållanden, medan för USA, utrikeshandeln svarar för endast 5 %. Även om inte den svenska exporten andelsmässigt ökat speciellt mycket de senare åren, har den otvivelaktigt gjort det i absoluta mått från ca 8 miljarder 1952 till 40 miljarder 1971. Också ur global synvinkel är Sveriges internationella handel av en viss betydelse. Sverige har något över 2 promille av världens befolkning men likväl är dess andel av världshandeln ca 2,5 % (östhandeln oräknad). Också andra faktorer visar på det svenska näringslivets internationella beroende. De svenska utlandsinvesteringarna ökar i omfattning, både när det gäller tillverkande och försäljande bolag.

Emellertid kan man inte ur tillgänglig statistik utläsa omfattningen av de mindre företagens internationella verksamhet, annat än indirekt genom att studera exporten från småföretagsrika branscher. Vi vet således inte explicit vilken andel småföretagen har av den totala svenska exporten. Inte heller känner vi i vilken omfattning den mindre industrin har etablerat sig i utlandet genom dotterbolag. I en något föråldrad utredning som försökte täcka alla svenska utlandsetableringar visades, att bland de svenska företag som har utlandsbolag återfinns också småföretag.

Knappt 30 % av de företag som omfattades av utredningen sysselsätter mindre än 100 anställda i Sverige. Deras utlandsengagemang utgörs vanligen av försäljningsföretag.
(Lund, 1967, s 27)

Vidare finns det ingen statistik som anger i vilken omfattning småföretagen har licensgivning till utlandet.

Även om vi inte närmare kan belysa betydelsen av de mindre

företagens exportverksamhet genom att direkt visa på dess omfattning, torde man kunna hävda att den inte är oväsentlig. Det är inte otroligt, att de mindre företagens export i framtiden kommer att växa i omfattning - t ex på grund av ökad specialisering - och därmed kommer att öka i betydelse. Samtidigt är det inte osannolikt att man också kommer att tillmäta småföretagens export en vidgad betydelse, vilket gör att den växer i omfattning. Det senare innebär att man uppfattar småföretagens exportpotential som ett medel i t ex sysselsättnings- och valutafrågor. Förmodligen har de mindre företagen en större exportpotential än de större på grund av att de senare redan i så hög grad har en internationell verksamhet och därmed redan i stor omfattning exploaterat sina exportmöjligheter.

Den bristande forskningen om de mindre företagens exportverksamhet innebär inte bara att vi inte mer i detalj vet dennas betydelse utan också att vi inte mer ingående känner till vilka dimensioner av området som är väsentliga. Troligen är det bland de mindre industriföretagen som exportproblemen är mest påtagliga, och kanske är det bland dessa som exportproblemen är mest relevanta att lösa. De mindre service- eller handelsföretagen som har ett utlands-engagemang har ofta som primär specialitet att arbeta med internationella problem, vilket gör att det är av mindre intresse att behandla dessa. Dessutom är de förmodligen få till antalet. Härav följer att undersökningen endast syftar till att behandla mindre *industriföretags* (eller tillverkande småföretags) exportbeteende.

Om man skall kunna avgöra huruvida det är lämpligt med export för de mindre industriföretagen och i så fall hur en sådan lämpligen skall utformas och stimuleras, fordras en ingående kunskap om området.⁶⁾ Denna undersökning har som överordnat syfte att i någon mån försöka öka denna nödvändiga kunskap.

1.2 DEFINITIONSFÖRSÖK

1.2.1 Mindre företag eller småföretag

Någon vedertagen definition av småföretag finns inte. För att fastställa innebörden hos begreppet småföretag användes i skilda sammanhang olika mätmetoder. Dessutom anger man olika värden för dessa mätmetoder som gräns för att ett företag skall vara ett småföretag. En vanlig klassificering av småföretag är den som utnyttjas i den offentliga statistiken (SOS) och som anger att ett mindre företag har mindre än 50 anställda, medan medelstora har mellan 51 och 200 anställda. Samma indelning finner man också i en offentlig utredning (SOU 1972:78).

Byström & Johannisson & Lindström har diskuterat alternativa mått på företagsstorlek och funnit att följande tre mått väl täcker vad som i allmänhet avses med företagsstorlek:

- (a) antalet anställda fördelade på arbetspersonal och förvaltningspersonal,
- (b) saluvärde (omsättning) och
- (c) förädlingsvärde.

Följande för- och nackdelar tillskrivs måtten:

Det storleksmått som sannolikt vanligast användes är antalet anställda. Detta mått kan också ur många synpunkter antas vara ett mycket lämpligt index på företagsstorlek. En fördel med sysselsättningen som kriterium är att detta i motsats till exempelvis omsättningen inte är utsatt för monetära variationer - över åren varierade priser - och kan därmed, utan korrigeringar, tillämpas för storleksjämförelser över tiden. En annan fördel med sysselsättningen anses också vara att den inte beröres av produktivitetsförändringar i företaget och av detta skäl är att föredra framför t ex företagets produktionsvolym som då produktiviteten ökar - låt oss för att ta ett exempel, anta att produktionen per sysselsatt fördubblas under ett år - har företaget inte ökat sin "egentliga" storlek även om detta tycks vara fallet med produktionsvolymen som mått. Detta argument är emellertid ytterst tveksamt. Företaget

har således ur vissa synpunkter faktiskt fördubb-
lat sin storlek och betydelse, och dess andel av
branschens inkomster och produktion kan ha föränd-
rats.

Antalet anställda som storlekskriterium lider dock
av den svagheten att endast en produktionsfaktor
används som mått. Arbetskraftsintensiteten kan va-
riera både mellan olika branscher och mellan fö-
retag inom en och samma bransch, vilket minskar
värdet av jämförelser mellan olika företags sys-
selsättningsandelar.

Vidare uppstår en rad definitionsproblem vid till-
lämpningen av något sysselsättningskriterium. Man
kan t ex fråga sig hur deltidсанställd personal
skall behandlas, om endast personal med manuellt
arbete skall inkluderas i sysselsättningsmättet
eller, aktuellt nog om manlig och kvinnlig arbets-
kraft skall behandlas lika! ...

Omsättningen som storleksmått brister genom att
vid användandet av tillgänglig statistik, dubbel-
beräkningar kan uppstå vid aggregering till före-
tagsnivå på grund av leveranser mellan arbetsstäl-
len inom samma företag. Dessutom beaktar inte om-
sättningsmättet den utsträckning i vilket ett fö-
retag är vertikalt integrerat. Om exempelvis två
företag, A och B, har samma omsättning men B fun-
gerar som underleverantör till A och säljer alla
de komponenter som A endast sammanställer till den
färdiga produkten, kommer företagen till sin om-
sättning att vara av samma storlek även om B med
andra mått, t ex anställda eller förädlingsvärdet,
framstår som varande det större företaget. ...

I koncentrationsutredningen (SOU 1968:7, sid 45)
framstår förädlingsvärdet, dvs skillnaden mellan
omsättningen och kostnaderna för råvaror, embal-
lage, bränsle, elenergi, transporter utförda av
utomstående samt bortlämnade lönearbeten som ett
förhållandevis invändningsfritt storleksmått.
Denna åsikt försvaras av att samtliga produktions-
faktorerna påverkar förädlingsvärdet. Uppgifter
om förädlingsvärden som finns tillgängliga i in-
dustristatistiken och som utnyttjas i nämnda ut-
redning är dock, enligt vår uppfattning, behäfta-
de med svagheter. För företag med industriell
verksamhet som blygsam hänförelse uppgifter
om omsättning och personalstyrka till hela verk-
samheten, medan uppgifter om förädlingsvärde en-
dast avser den industriella delen av rörelsen.
(Byström & Johannisson & Lindström, 1971, s 5-7)

Enligt Byström m fl finner man vanligen i praktiken vid
mätning av företagsstorlek en stark korrelation mellan de

olika måtten, även om det i vissa fall kan föreligga betydande avvikelser, t ex mellan olika branscher.

Ytterligare aspekter kan dock läggas på problemet. Begreppet företag kan definieras ur åtminstone tre synvinklar, nämligen ur beslutsfattande (ekonomisk), teknisk och juridisk. Den beslutsfattande enheten kan innehålla flera tekniska och juridiska enheter. Ur teknisk synvinkel sker i industristatistiken en uppdelning i arbetsställen, som utgör enheten för uppgifter om personal, saluvärde och förädlingsvärde. Industristatistiken bygger således närmast på den produktionsorienterade företagsbilden. Ett arbetsställe definieras som en lokalt avskild produktionsenhet, vid vilken, inom ramen för ett enda företag - enligt den juridiska definitionen - bedrivs ett enda slag av verksamhet inom i regel en enda definierad bransch eller vissa definierade kombinationer av skilda verksamheter.

En egenskap hos småföretaget som Ramström vill framhäva är att det har smådriftsfördelar. I en diskussion om framtidsmöjligheterna för företag i olika storleksskisser framför han följande:

De riktigt små företagen - mellan 5-20 arbetare - ser ut att få vidkännas betydande svårigheter; den nedgångstendens vi kunnat konstatera hittills kan väntas fortsätta även framgent. När det gäller företag i "mellanklassen" - de företag som ligger i intervallet mellan 20-1000 arbetare - är bilden mera komplicerad. Det går här inte att utläsa någon enhetlig tendens. Tvärtemot vad man skulle vänta sig håller de företag som har upp till 200 arbetare sina positioner mycket väl. Som tidigare framgått visar det sig i själva verket, att det är företagen i närmast högre storleksgrupper - upp till 1000 arbetare - som har svårt att göra sig gällande. Möjligen skulle man på grundval härav våga göra det - i och för sig djärva - antagandet att det är endast över en viss storleksgräns som de egentliga stordriftsfördelarna kan utnyttjas och - likaså - att det är företag under en viss nivå, som kan tillgodogöra sig det mindre företagets smådriftsfördelar.
(Ramström, 1971, s 25-26)

Under förutsättning att Ramströms framställning är riktig,

torde således med utgångspunkt från egenskapen smådriftsfördelar ett småföretag inte ha mer än 200 anställda.

En föreställning som tycks vinna allt större gensvar hos företagsekonomiska forskare är att det trots betydande likheter finns väsentliga funktionella skillnader mellan stora företag och småföretag. Ramström (1971) framhåller sålunda att "småföretag är inte en liten kopia av storföretag". Om vi anknyter till denna föreställning, borde en definition av småföretag lämpligen göras i funktionella termer. Ett definitionsförslag som också tar hänsyn till funktionella aspekter har getts av Johannisson:

En tillverkande komponent i ett överordnat socialt system, samhällssystemet, benämnes här mindre företag om det har 100 sysselsatta eller färre om det i juridisk och organisatorisk bemärkelse har handlingsfrihet.

(Johannisson, 1971, s 24)

Beteendemässiga definitioner av småföretaget tenderar enligt Davies and Kelly (1972, s 4) att överbetona företagsledarens personliga betydelse för företaget och den därmed sammanhängande avsaknaden av funktionell specialisering.

By such criteria a manufacturing firm employing 200 persons is not small as some functional specialisation begins to emerge in firms employing more than 75 persons. However, in most manufacturing firms employing less than 200 persons the organizational structure tends to be simple and management concentrated in a few hands. Of course there is some variation in the character of management of firms within the small business population depending on factors other than size, such as the nature of the industry and its technology and the personality of the chief executive.

(Davies and Kelly, 1972, s 4)

Broom & Longenecker tar inte heller explicit ställning till vad som menas med ett litet företag.

The same business may be described as "small" when compared to larger institutions and as "large" when compared to smaller firms. What is "small" depends upon one's point of view.

(Broom & Longenecker, 1971, s 1)

Dessa författare framhåller, liksom Kelley & Lawyer & Baumbach (1968), en funktionellt orienterad definition av småföretag som lämpligast.

Perhaps the best outline of qualitative characteristics is that prepared by the Committee for Economic Development. In the view of this organization, any small business is characterized by at least two of the following key features:

- 1) Management is independent. Usually the managers are also owners.
- 2) Capital is supplied and ownership is held by an individual or a small group.
- 3) The area of operations is mainly local. Workers and owners are in one home community. Markets need not be local.
- 4) Relative size within the industry - the business is small when compared to the bigger units in its field. The size of the top bracket varies greatly, so that might seem large in one field would be definitely small in another.

(Committee for Economic Development, 1947, s 14)
(Broom & Longenecker, 1971, s 3)

Det framgår av föregående framställning, att det måste vara fråga om ett visst godtycke, hur man än vill beskriva storleken på ett småföretag. Speciellt olämpligt är det att ange ett specifikt storleksmått om det är de funktionella aspekterna man vill studera. Således förefaller en strikt avgränsning av begreppet småföretag inte speciellt fruktbar för föreliggande undersökning. Var den övre gränsen för antalet anställda skall ligga - 50, 100, 150 eller 200 - är således av underordnad betydelse. Ur flera dimensioner - ledningssätt, planering, beslutsfattande etc - kan man dock hålla det för troligt att ett småföretag inte kan ha mer än 200 anställda om begreppet skall ha något berättigande.

Eftersom undersökningen endast behandlar mindre industri-företag, kommer termerna *mindre företag* eller *småföretag* (och ibland endast företag) i den fortsatta framställning-

en att uteslutande syfta på sådana.

1.2.2 Exportbeteende

Någon vedertagen definition av *internationellt företagande* föreligger heller inte. Emellertid visar de existerande definitionsförslagen på en relativt stor överensstämmelse. Farmer-Richman anger exempelvis:

International business generally is business operations of any sort by one firm which take place within or between two or more independent countries.
(Farmer-Richman, 1966, s 13)

Av andra definitionsförslag kan nämnas:

It (internationellt företagande) must be primarily concerned with problems which arise when business operates or institutions transcend national boundaries and become international and multinational in scope and character. ... the problem peculiar to international business, and especially the causes and sources of these problems, flow primarily from the environmental differences that business encounters in the international realm. Accordingly, the environmental structures, dynamics, and processes are emphasized.
(Kolde, 1968, s 3)

Internationellt företagande innebär företagsaktiviteter, som innefattar överskridandet av nationsgränser. Det kan ske genom förflyttning av människor, varutransporter, överföring av kunnande eller betalningsströmmar. Det kan också ta formen av kontrollutövning över företagsaktiviteter, som bedrivs utomlands.
(Blough, 1966, s 14)

Eftersom de flesta företag är på något sätt direkt eller indirekt beroende av utlandet, skall det betonas (enligt Henell, 1971) att termen internationellt företagande bör användas endast när företag utför någon *huvudfunktion* i utlandet: "Man talar knappast i praktiken om internationellt företagande, när ett företag importerar de råvaror och maskiner det använder i sin egen tillverkning."

Sammanfattningsvis kan internationellt företagande sägas

innebära de företagsaktiviteter som förorsakas av att företag blir internationellt verksamma eller har en internationell verksamhet. Fler dimensioner måste härvid vanligen beaktas än då det gäller enbart nationell verksamhet.

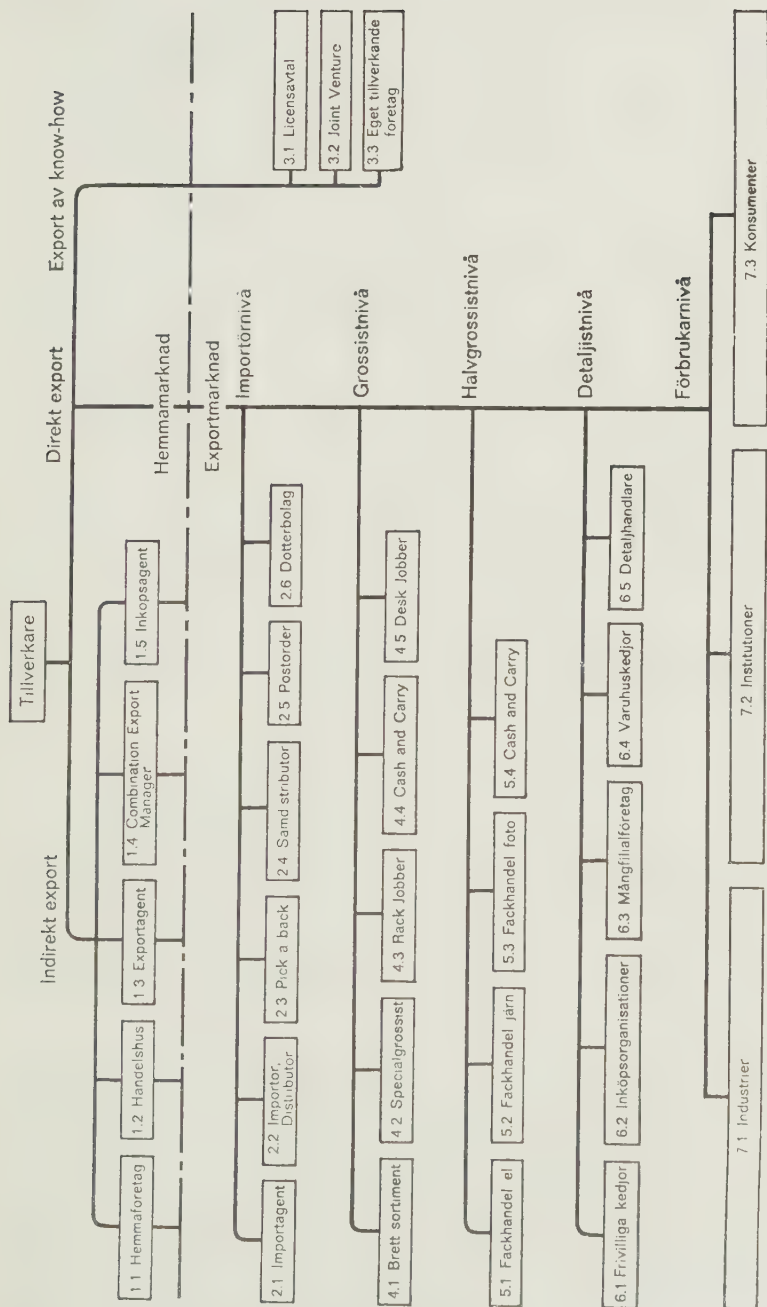
Det internationella företagandet kan innebära olika omfattande engagemang från företagets sida beroende på vilka funktioner som utförs i den internationella miljön. De olika typerna av internationell verksamhet innebär sålunda olika former av organisation, där företagets kontroll över utlandsförsäljningen är olika stark. En sammanställning av de olika organisationsformerna har gjorts av bl a Fayerweather (1965).

Föreliggande undersökning är emellertid endast inriktad på en typ av internationellt företagande hos småföretag, nämligen export. I figur 1.1 presenteras en sammanställning av olika typer av export. Med utgångspunkt från Henells påpekande om att företaget måste utföra en central funktion i utlandet för att begreppet internationellt företagande skall vara meningsfullt, kommer vi att med export åsyfta endast *direkt export*. Förmodligen skiljer sig inte indirekt export i nämnvärd omfattning från annan försäljning på hemmamarknaden, eftersom företaget inte självt konfronteras med de problem som kontakten med en utländsk marknad innebär.

Mot bakgrund av den ovan givna innebörden av begreppet export kan vi nu definiera *exportbeteende* hos de mindre företagen som de aktiviteter och processer hos dessa som förorsakar och förorsakas av deras direkta export. I detta begrepp tas också hänsyn till vilken detaljutformning exporten har eller får och hur beteendet är relaterat till företagets struktur och miljö.

1.3 SYFTE OCH AVGRÄNSNING

I det inledande avsnittet om studieområdet och dess forskningssituation anges att forskningen kring de mindre före-



Figur 1.1 Försäljningsvägar vid export,
Källa: Exporthandboken, 1973, s 88.

tagens exportverksamhet varit begränsad. Det föreligger följaktligen ingen teori om småföretagens exportbeteende, som direkt kan tagas till utgångspunkt för föreliggande studie. Naturligtvis kan teorier från andra områden vara applicerbara. Ett syfte för undersökningen skulle därvid kunna vara att testa i vad omfattning olika existerande teorier kan förklara de mindre företagens exportbeteende. En risk med detta förfaringssätt är att de aspekter hos problemområdet som täcks av dessa teorier överbetonas och därvid ger en skev bild av problemområdet. Med tanke på den bristande kunskapen om de mindre företagens exportbeteende har det därför förefallit lämpligt att syftet för undersökningen är att rent *explorativt* studera området.

Att undersökningens syfte är explorativt betyder att den skall försöka beskriva undersökningsområdet med avseende på *väsentliga faktorer och dessas egenskaper och inbördes samband*. Detta innebär i hög grad att finna *taxonomier* för området. Vidare skall den kunskap som erhålls härigenom vara av sådan form att den gör det möjligt att ställa mer insiktsfulla hypoteser om området.⁷⁾

Även om troligen småföretag har speciella karakteristika och därmed inte generellt kan studeras i analogi med storföretag, är det stor sannolikhet för att åtskilliga av de teoribidrag som utvecklats kring storföretag också är applicerbara på föreliggande problemområde. Det faller emellertid utanför undersökningens ram att närmare gå in på detta mot bakgrund av det planerade undersökningsresultatet.

Eftersom syftet med studien är explorativt, kan ingen mer detaljerad avgränsning av undersökningsobjektet göras. Redan de begrepp som problemområdet beskrivs genom - dvs småföretag och exportbeteende - kan inte på ett meningsfullt sätt ges några entydiga och explicita definitioner. En följd av detta blir att åtskilliga faktorer eller samband som förefaller självklara måste behandlas för att man skall få en nödvändig helhetsbild.

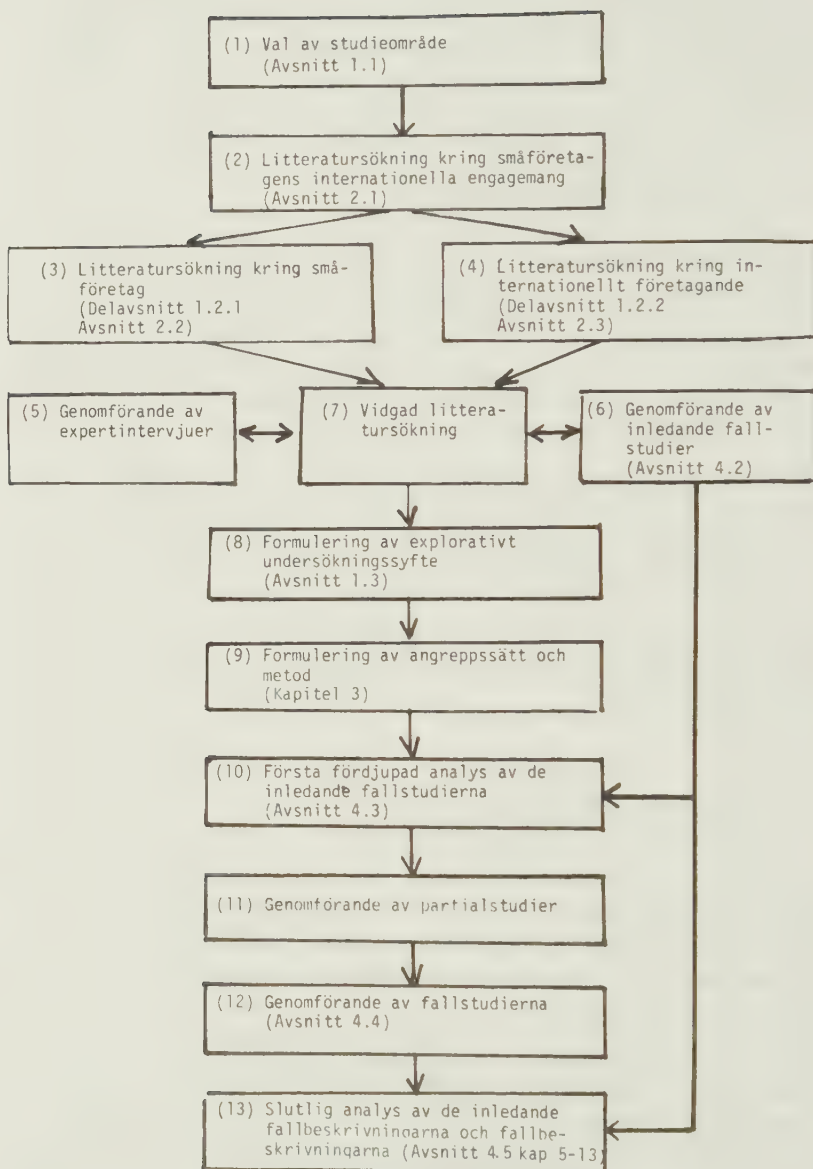
En avgränsning görs emellertid genom att endast mindre svenska företag studeras. Hemmamarknadsförutsättningarna och de internationella förutsättningarna skiljer sig betydligt åt för småföretag i olika länder. Trots att undersökningen sålunda koncentreras på svenska småföretag, kan den förmodligen också ha betydande om inte fullständig relevans för småföretag i andra länder.

Vidare skall undersökningen behandla export endast såsom området definierats i föregående avsnitt, dvs *direkt export*. Emellertid är förmodligen direkt export i många fall nära knuten både till indirekt export och till mer omfattande former av internationellt företagande, såsom försäljningsbolag i utlandet, joint-ventures etc. Detta gör att vi också skall behandla dessa former, där deras samband med direkt export förefaller viktigt. Emellertid syftar undersökningen inte till någon primär behandling av dessa former av internationell verksamhet.

Mot ovan givna bakgrund är undersökningens syfte sammanfattningsvis att *explorativt undersöka svenska mindre industriföretags exportbeteende*.

1.4 UNDERSÖKNINGSPROCESSEN

I detta avsnitt behandlas hur undersökningsprocessen förflöpt. Den inleddes med *val av studieområde* (se figur 1.2 punkt (1)). Detta val skedde mot bakgrund av den allmänna betydelsen av de mindre företagens exportverksamhet och den begränsade forskningen om området. Trots att forskningen kring studieområdet endast varit av begränsad omfattning, förväntade vi att den skulle kunna ge en teoretisk föreställningsram, ur vilken (a) ett relevant undersökningssyfte, (b) en lämplig begreppsapparat och (c) impulser till angreppssätt skulle kunna härledas. Den föreställningsram vi sökte förväntade vi vidare skulle kunna bidra till att undersökningsresultatet (a) lättare utvärderades, (b) klarare relaterades till existerande teoribildning och (c) därigenom lättare utnyttjades i praktiken.



Figur 1.2 Undersökningsprocessen

Emellertid visade en omfattande litteratursökning att resultaten av den begränsade forskningen kring studieobjektet endast kunde ge en bristfällig referensram av det slag som söktes. Litteratursökningen inriktades först på området *småföretagens internationella verksamhet* (2). Det visade sig att de existerande bidragen till detta område är ytterst begränsade och mycket ofullständiga. En vidgad litteratursökning kring de båda större områdena *småföretag* (3) och *internationellt företagande* (4) ledde inte heller till någon teoretisk föreställningsram av det slag som ovan efterlystes.

Av litteraturen om de mindre företagen framgick att dessa i viss mån har speciella karakteristika, vilket kan göra det olämpligt att på småföretag applicera teoribildningar som härletts från andra områden. Emellertid var det också uppenbart att i en del fall hade både småföretag och internationellt företagande studerats med utgångspunkt från teorier som hämtats från andra områden. Dessa förhållanden angav de som lämpligt att "översiktligt testa" i vad mån teoribildningar som inte var explicit utvecklade från småföretag likväl kunde appliceras på vårt problemområde och därigenom ange en *preliminär teoretisk utgångspunkt* för undersökningen. För att kunna utföra denna översiktliga testning genomförde vi ett antal *expertintervjuer* (5) och *sju inledande fallstudier* (6) av småföretag med export.

Expertintervjuer genomfördes med olika befattningshavare dels inom Länsstyrelsen, dels inom Företagarföreningen i det område undersökningen kom att utföras. Vidare fördes vid detta tillfälle samtal av intervjukaraktär med medlemmar av Delegationen för den mindre industrin vid Sveriges Exportråd. Även senare har kontakt hållits med dessa personer och med ett flertal andra experter.

Mot bakgrund av det från expertintervjuerna och de inledande fallstudierna erhållna empiriska materialet *penetrerades ett större antal teoribildningar* (7) inom en rad olika områden. Härvid uppdagades att åtskilliga teorier eller

teoriansatser är applicerbara på området småföretagens internationella verksamhet om detta betraktas på en *hög beskrivningsnivå* eller på ett *icke företagsspecifikt sätt*. Av de teoribildningar som således förefaller applicerbara på problemområdet kan nämnas de som behandlar

- a) företagets tillväxt
- b) planering och strategi
- c) företagsledning och motivation
- d) innovation och inläring
- e) marknadsföring och industriell distribution
- f) investeringsbeteende och produktion
- g) lokalisering.

Trots att således flera teoribildningar syntes applicerbara på undersökningens studieområde föreföll det likväl inte lämpligt att från dessa välja ett preliminärt angreppssätt, framför allt av tre skäl.

(a) Varje teoribildning täcker enbart vissa aspekter av problemområdet. Om samtliga teoribildningar valdes som teoretisk utgångspunkt för undersökningen, skulle detta innebära en mycket omfattande begreppsapparat, vars delar det förmodligen skulle vara svårt att integrera. Inte heller vet vi om detta verkligen skulle ge en referensram, som kan indikera aspekter av problemområdet.

(b) Man skulle naturligtvis erhålla ett hanterbart angreppssätt om man valde enbart någon eller några av de ovannämnda teoribildningarna. Detta förfaringssätt är emellertid inte heller lämpligt på grund av bristande insikt i problemområdet. Vi vet inte huruvida någon teoribildning är mer självskriven än någon annan.

(c) När det gäller att förklara eller beskriva förhållanden inom området småföretagens exportbeteende på ett *detaljerat sätt* eller på en *låg beskrivningsnivå* förefaller de ovannämnda teoribildningarna vara mindre vägledande. Det kan hållas för troligt att det är just genom en jämförelse på låg beskrivningsnivå som skillnaderna mellan

stora och små företag klarast framträder. Denna hypotes gör att det inte heller kan anses vara lämpligt att, med utgångspunkt från undersökningens överordnade syfte, välja de ovannämnda teoribildningarna som teoretisk utgångspunkt.

Eftersom litteraturstudierna varken gav någon teoretisk föreställningsram eller någon lämplig teoretisk utgångspunkt för undersökningen *formulerades undersökningens syfte* som explorativt (8). Det skall naturligtvis påpekas att litteratursökningen dock gav en rad kunskaper, vaga hypoteser och impulser för den fortsatta studien.

Mot bakgrund av det valda undersökningsobjektet och det satta undersökningssyftet *formulerades angreppssätt och metod för den fortsatta undersökningen* (9). Som metod för undersökningen valdes fallstudier. För att få en bättre grund att genomföra dessa vidtog vi till att börja med en *första fördjupad analys av de inledande fallstudierna* (10). Därvid framkom ett antal dimensioner hos och kring småföretagens exportbeteende som på olika sätt föreföll väsentliga men oklara till innebörd och omfattning. Detta förhållande påvisade ett behov av ökad miljökunskap om det studerade området för att de fortsatta fallstudierna skulle kunna genomföras mer meningsfullt.

Denna efterlysta miljökunskap förväntades delvis kunna erhållas genom ett antal *partialstudier* (11). Studieobjekten för dessa valdes inte mot bakgrund av någon övergripande föreställning utan mot bakgrund av att de vid analysen av de inledande fallstudierna framstod som oklara och att det kunde ha betydelse att närmare känna till dem för att bättre förstå småföretagens exportverksamhet. Detta betyder att partialstudierna inte genomfördes enbart kring de faktorer, som vid den fördjupade analysen föreföll speciellt utmärkande för småföretagets exportbeteende. Vidare behandlade inte partialstudierna, som delvis utfördes med hjälp av tre- och fyrbetygsstuderande, några klart avgränsade undersökningsproblem och syftade inte till några mer omfattande och fullständiga undersökningsresultat.

Resultaten av partialstudierna kom i stort sett inte heller att ha någon direkt betydelse för de fortsatta fallstudierna annat än att dessa allmänt kunde utföras mer insiktsfullt och stringent. Eftersom således partialstudierna varken syftade till att vara eller blev annat än ett marginellt led i undersökningsprocessen, skall vi endast kortfattat redogöra för vilka problemområden de behandlade och hur de genomfördes.⁸⁾

Partialstudien av möjligheter och begränsningar vid samverkan mellan mindre företag utfördes genom 19 intervjuer med småföretagsledare i Kronobergs län.

Partialstudien av småföretaget och kommunen bestod av en kombinerad postenkät och intervjuundersökning, i vilken 35 företag och 24 kommunala förtroendemän, tjänstemän eller industriföreningsmän deltog.

Partialstudien av mässornas betydelse för de mindre företagen genomfördes som en postenkät till 174 småföretag från 10 branscher, varvid svar erhöles från 130 företag.

Partialstudien av stordrift och smådrift omfattade 6 ostrukturerade intervjuer med företagare från plastindustrier i Småland.

Partialstudien av småföretagens internationella transporter utfördes genom ostrukturerade intervjuer med representanter för SJ, ASG, Svelast och 2 privata åkeriägare samt 4 företagare från Jönköpings län.

Partialstudien av export av dörrar och fönster genomfördes som postenkät till 65 företag, varvid svar erhöles från 47.

Partialstudien av export av trä bestod av intervjuer med 11 representanter för tillverkare och distributörer i södra Sverige av sågade och hyvlade trävaror.

De två senare partialstudierna syftade till att klarlägga vilken betydelse som småföretagets branschtillhörighet har för dess exportbeteende. Valet av branscher för dessa studier gjordes mot bakgrund av att företagen inom dem skulle ha så stora likheter som möjligt med avseende på produktion och produkt. Trots att dessa undersökningar inte direkt kunde ange branschtillhörighetens betydelse för exportbeteendet visade de dock att denna är endast begränsad. Detta resultat indikerade således att branschtillhörighet är en olämplig stratifieringsvariabel för småföretag i samband med deras exportbeteende. Mot bakgrund av de inledande fallstudierna och de olika partialstudierna genomfördes sedan huvudstudien i undersökningen, nämligen *fallstudier av 30 småföretag* (12). Parallellt med att fallstudierna gjordes, skedde också en preliminär analys av dem. Två fallstudier måste därvid förkastas av olika skäl.

Den *slutliga analysen av fallstudierna och av de inledande fallstudierna* (13) avslutade därefter undersökningsprocessen.

1.5 RAPPORTENS UPPLÄGGNING

Uppläggningsen av denna rapport följer i stort undersökningsprocessen (se figur 1.2 för var i rapporten respektive led i undersökningen behandlas).

I detta kapitel har undersökningsområdet och dess forskningssituation behandlats i avsnitt 1.1, de begrepp som är centrala för undersökningen i avsnitt 1.2, undersökningens syfte och avgränsningar i avsnitt 1.3 samt undersökningsförloppet i avsnitt 1.4.

I nästa kapitel redogörs för litteratursökningen, där avsnitt 2.1 behandlar småföretagens internationella engagemang, avsnitt 2.2 litteraturen om småföretag och avsnitt 2.3 litteraturen om internationellt företagande. Eftersom den vidgade litteratursökningen endast syftade till att finna ett preliminärt angreppssätt för undersökningen men

inte gjorde det, behandlas den inte explicit i rapporten.

I kapitel 3 görs en genomgång av de metodologiska utgångspunkterna för undersökningen.

I kapitel 4 redogörs för hur de inledande fallstudierna och fallstudierna har genomförts, och hur de härigenom framkomna fallbeskrivningarna har analyserats. Partialstudierna utelämnas i rapporten, eftersom de inte syftade till eller hade någon direkt inverkan på det fortsatta undersökningsförloppet.⁸⁾

I del II av undersökningsrapporten, som består av kapitlen 5-13, presenteras analysresultatet. Kapitel 5 kan ses som en sammanfattning, av vilken framgår hur de därpå följande kapitlen är upplagda och inbördes kopplade.

Kapitel 14 avslutar rapporten med att behandla en del övergripande synpunkter på och lärdomar av undersökningen.

Fotnoter till kapitel 1

- 1) Denna diskussion bygger i hög grad på Ramström, 1970, s 7 ff.
- 2) Den vanliga ensidiga föreställningen om storföretagens betydelse och växkraft kan enligt Wallander förklaras som en synvilla.

Vi kan hela tiden konstatera, att det enskilda företaget med all makt strävar efter och lyckas att bli större och samgående och fusioner är vanliga. Vi förbiser emellertid att hela tiden nya företag bildas, eftersom dessas tilldragelse sker mer i skymundan. Vi läser inte heller så ofta om kräftgång och död hos större företag, i den mån det icke är frågan om mer dramatiska händelser. Det är ungefär som om vi beträffande en viss befolkning konstaterade, att tydligen alla barn växer upp och blir stora och därav drog slutsatsen att medelåldern och medelstorlek måste öka starkt i befolkningen.

(Wallander/Nilsson, 1968, s 2)

- 3) Som exempel på offentligt organiserad forskning kring småföretag kan nämnas den verksamhet som bedrivs i USA av Small Business Administration, det forskningsprojekt som utfördes i England av Committees of Inquiry on Small Firms, den s k Boltongruppen, eller den verksamhet som i Sverige initierades av Delegationen för de mindre och medelstora företagen. Förutom denna typ av forskning har man vid en rad universitet inriktat sig på forskning kring småföretag, ofta som led i den ovannämnda forskningsverksamheten. I Sverige gäller detta speciellt för Företagsekonomiska institutionen vid Universitetet i Umeå, där en rad forskningsrapporter framlagts om småföretag.
- 4) Också denna diskussion bygger på Ramström.
- 5) Redan 1943 påpekade Iveroth att statistiken om småföretag var bristfällig, vilket också konstaterats av Dahmén (1950) och senare av bl a Johansson & Sillén (1968) och Rydén (1966). Carstedt & Isaksson, Perez (1972) har

gjort en analys av bristerna hos den existerande industristatistiken och framför bl a:

... Branschindelningen uppvisar stora skillnader mellan företagsberäkningen, industristatistiken och centrala företagsregistret. Detta måste anses som mycket beklagligt eftersom just företagsräkning och företagsregistret är de sammanställningar som på senare tid medfört vissa förbättringar på det statistiska området.
(Carstedt & Isaksson, Perez, 1972, s 79)

- 6) I samband med offentliga utredningar av speciellt "besvärliga" småföretagsbranscher - TEKNO och möbler - har exportmöjligheterna utretts, men endast på branschnivå utan beaktande av det enskilda företaget.
- 7) Både de angivna orsakerna till att ett explorativt syfte för undersökningen förefaller lämpligt och vad som här åsyftas med en explorativ undersökning överensstämmer med vad som brukar framhållas. Sålunda anger t ex Merton följande:

If the researcher feels that his model is vague and incomplete, his main purpose may be to learn as much as he can about the properties of the system - about the process, for example, of interaction among the members. The researcher who works with an exploratory objective tries to find clues to what is going on in the system, or tries to gain insights that suggest hypothesis which will improve his model.
(Riley, 1963, s 14)

Green-Tull lägger en liknande innebörd i en explorativt syftande undersökning:

Exploratory studies have as their major purpose the identification of problems, the more precise formulation of problems, including the identification of relevant variables and the formulation of new alternative courses of action (formulation of new hypothesis).
(Green & Tull, 1970, s 40)

- 8) Några av partialstudierna har dock ett allmängiltigt intresse, varför de kommer att publiceras i annat sammanhang.

2 Begränsad teoretisk föreställningsram

I föreliggande kapitel redovisas den i undersökningsprocessen inledande litteratursökningen. Eftersom den endast visade, att någon teoretisk föreställningsram för undersökningen av det slag som efterlystes inte stod att finna, kommer den att presenteras relativt kortfattat. Att litteratursökningen likväl behandlas beror dels på att den implikerade det explorativa undersökningssyftet, dels på att den förmodligen implicit påverkade den fortsatta undersökningen.

2.1 SMÅFÖRETAGENS EXPORT

I detta avsnitt behandlas de existerande bidragen om småföretags export och utreds varför de inte kan forma en lämplig teoretisk referensram. I två följande avsnitt avhandlas därefter bidragen om småföretagande och internationellt företagande.

De fåtaliga bidragen om studieobjektet småföretagets export kan sägas bestå dels av teknikorienterade introduktioner av handledningskaraktär, dels av relativt dåligt underbyggda diskussioner av hypoteser av olika slag. Några bidrag är en kombination av detta. Några mer teoretiskt orienterade framställningar om området föreligger inte. Dock finns det en del välunderbyggda studier, som i hög grad behandlar någon aspekt av de mindre företagens exportverksamhet, även om de inte är avgränsade till detta. Hit hör företrädesvis studier om exportsamverkan.

Handledningar för småföretagens export har utgetts av International Marketing Institute, OECD, Exportrådet etc. Dessa framställningar har naturligtvis framkommit ur erfarenheter av praktiska problem. Emellertid ger de på grund av sin tumregelkaraktär ingen övergripande insikt om små-

företagets exportverksamhet, men dock en del faktakunskap om problemmiljön, t ex befraktningstullar, exportkrediter.

I de mer hypotesdiskuterande framställningarna framförs ofta synpunkter som förefaller vara väsentliga och intressanta men som är dåligt underbyggda. Som exempel kan nämnas Sweeney som framför följande.

What makes inexperience so dangerous for small companies is the fact that they cannot afford to make many mistakes. Slips that would hardly cause 3 M or an RCA any worry can spell disaster to a little company with limited resources.
(Sweeney, 1970, s 127)

I diskussionen om internationellt företagande och nationalstaters suveränitet presenterar ovannämnda författare också synpunkter.

A small US company operating in Europe has some advantages over a large one. Because the little fellow has far less impact of the host country, he is more likely to be left alone by government than the giant whose every move generates economic repercussions.
(Sweeney, 1970, s 129)

En rad synpunkter har vidare getts om hur småföretag (och medelstora företag) kan stimuleras till ökad export. Sålunda fastslår man vid en OECD-konferens "The Exploration of New Markets by Small and Mediumsized Firms" följande:

1. Small and medium-sized firms have opportunities in exportmarketing which can be realized by these firms if they make proper use of their business organizations' statistical offices, international organizations and marketing consultants.
2. Practical guides based on international experience are needed. These should contain concrete examples of successful collective marketing arrangements, etc.
3. Product research and product design become more important in both the capital and consumer goods fields with growing competition.

4. The cost of market research can be considerably reduced if firms in the same sector of industry do it together.
(OECD, 1961, s 8)

Extern hjälp till de mindre företagen vid export har också föreslagits av en offentlig utredning:

Svårigheterna för ett litet företag att marknadsföra sina produkter på export framträder i än högre grad än vid hemmamarknadsförsäljning. Serviceinsatser på detta område bör kunna omfatta t ex marknadsundersökningar för att utröna produktens lämplighet och konkurrensmöjligheter, val av distributionsvägar och representant samt övriga exporttekniska frågor.
(SOU, 1972:78, s 57)

Ofta framförs att småföretagens export kan effektiviseras genom olika former av samverkan:

Small companies with limited lines may be able to gain the advantages of more comprehensive lines by forming export groups.
(Root, 1966, s 72)

Slipsager (1964, 65, 67) har närmare studerat exportsamverkan mellan industriföretag. Han har därvid funnit att den vanligen är dåligt planlagd och att företagen inte förstår hela dess innebörd, vilket gör att de inte erhåller de fördelar som de väntat av samarbetet. Han sammanfattar sålunda:

Alt i alt må man derfor konkludere, at virksomhederne ikke får realiseret de produktions- og ofsaetningsøkonomiske fordele, de kunne gennem ett samarbejde.
(Slipsager, 1967, s 133)

Svårigheter vid samdistribution har också påvisats av Strömbom (1966). Efter en genomgång av ett antal exempel på samdistribution finner han:

Även om ett stort antal lyckade försök av samdistribution har registrerats hos företagen i fråga har antalet misslyckande varit ännu större..

Den största svårigheten erbjuder vanligen åtgärden att söka ena företagen om fördelning av kostnaderna för de gemensamma åtgärderna... Ett vanligt hinder för möjligheterna att genomföra samdistribution utgör en önskan hos ledningen i vissa företag att få "råda sig själva".
(Strömbom, 1966, s 80-81)

Engdahl (1970) har försökt kartlägga olika dimensioner av exportsamverkan och poängterar bl a att en exportsamverkansgrupp ständigt måste "anpassas till de förändrade miljöerna, internt i företaget och externt på marknaden", vilket ofta kan vara svårt att genomföra. För närvarande föresiggår också på olika håll fortsatt forskning om exportsamverkan (t ex Östberg, 1973).

Som framgår av framställningen ovan kan bidragen om småföretagets export inte ge någon djupare insikt i varför småföretagets export startas, hur den utvecklas, vad den har för betydelse för företaget etc. De kan således inte skapa en teoretisk föreställningsram av det slag som vi sökte för studien.

2.2 SMÅFÖRETAGANDE

2.2.1 Typer av bidrag

Det övervägande antalet existerande bidrag om småföretag är av ren handboks natur. Dock är en del av dessa som också kan betraktas som introduktioner till området mycket ambitiöst upplagda och försöker penetrera området så grundläggande som möjligt och beaktar därvid tillgängliga forskningsresultat, t ex Broom & Longenecker, 1971, Baumbach & Lawyer & Kelly, 1940/73.

De mer teoretiskt orienterade bidragen behandlar skilda aspekter av småföretagande. Eftersom de dels behandlar problem på olika nivåer, dels avgränsar dessa olika, är det svårt att göra någon entydig uppdelning av dem på olika delområden. Likväl kan grovt sett tre inriktningar i den heterogena samlingen urskiljas.

Bidrag med den första inriktningen tar upp dimensioner av *småföretagets roll i näringslivet* avseende t ex sysselsättning, tillväxt, stor- och smådrift, lokalisering.

Bidrag med den andra inriktningen behandlar *småföretagaren* med hänsyn till t ex dennes egenskaper som entreprenör, innovatör, personalledare, dennes utbildning, motivation etc.

Bidrag med den tredje inriktningen berör olika *funktioner inom småföretaget* såsom finansiering, produktion, information, personalfrågor, skatt, successionsproblem, samarbete med andra företag, konsulthjälp etc.

Av bidragen kan de två första typerna synas relevanta för undersökningens studieområde. Småföretagets export kan ses som en aspekt av dess roll på marknaden samtidigt som den ställer vissa krav på företagsledaren och påverkas av denne. När det gäller den tredje typen av bidrag har inte exportfunktionen närmare behandlats, vilket visades redan i föregående avsnitt. Emellertid kan exportfunktionen ses som en del av företagets marknadsföring. I litteraturen behandlas dock inte närmare explicit småföretagets marknadsfunktion, annat än som en aspekt av småföretagets roll på marknaden, dvs som bidrag vilka ingår i den första av de ovannämnda typerna. De två första typerna av bidrag behandlas utförligare i följande två delavsnitt.

2.2.2 Småföretagets roll

Dahmén anger i sin numera klassiska studie av svenskt företagande fyra typer av nya företag utifrån deras inriktning vid starten.

Inom de olika verkstadsindustrierna kan man särskilja olika huvudtyper av nya företag, låt vara att de sällan förekommer renodlade. För det första har man en liten grupp, som tillkom i direkt anslutning till andra företags expansion i andra branscher. Hit räknas sålunda företag som började tillverka för en bestämd industri eller t o m ett enda bestämt företag vanligen på samma ort eller åtminstone i samma region.

En andra kategori kan man karakterisera såsom underleverantör till andra företag i samma eller närbesläktad bransch. Dessa företag började tillverka halvfabrikat antingen i den meningen, att produkterna vidarebearbetades i ett annat företag eller i den meningen, att de utgjorde en färdig del av en annan produkt.

En tredje och en fjärde grupp nya företag började tillverka definitiva färdigfabrikat utan att därför höra till den ovan berörda första kategorin. Den tredje kategorins företag gingo in på vad man skulle kunna kalla parallellkonkurrens. De togo upp tillverkningar, som redan tidigare tillverkades inom landet eller importerades från utlandet. Den fjärde kategorins företag gingo in med nya färdigvaror.
(Dahmén, 1950, s 222)

En annan typologi av småföretag med avseende på vilken roll de har på marknaden har angetts av Bolton-gruppen, vilken urskiljer "satelliter", "specialister" och "marknadsförare".

Med "satelliter" menas företag som i hög grad är beroende av en stor kund.

Many small job in metal working firms manufacture products such as dies and casting on a custom built basis. However, these are markets in which small firms frequently become dependent, and in effect satellites, of some large customer and may lose their independence in the process.
(Davies & Kelly, 1971, s 64)

Den andra gruppen, "specialisterna", är små företag som löser uppgifter där stora företag inte finner det lönsamt att arbeta. Detta gäller t ex företag med inriktning på reparations- och underhållsarbeten:

The large firm may not be able to secure the advantages of economies of scale because of the fragmented nature of the market which allows the small firm specializing in a particular segment to compete effectively.
(Davies & Kelly, 1971, s 63)

För både de små "satellitföretagen" och de små "specialistföretagen" betonas betydelsen av en lokal marknad. För den tredje gruppen småföretag, "marknadsförarna", kan man emel-

lertid tänka sig att företagen uppträder på andra marknader än de lokala.

I princip kan "marknadsförarna" konkurrera på samma marknader som de stora företagen, men på grund av det lilla företagets begränsade produktionsvolym krävs för en framgångsrik nationell lansering en långt driven differentiering.

Indeed it has been suggested that the British market for manufacturer products may already be more differentiated than the North American market and may consequently provide more scope for the smaller firm.

(Davies & Kelly, 1971, s 64)

Idéerna till Bolton-rapportens klassificering skymtar hos Lawyer et al som beskriver ett framgångsrikt, litet, tillverkande företag som .

... alert, responsible and flexible in serving a specialized and welldefined market with unique talents of production and service... Success was most probable in the offering of an apparently much needed service or a product of such nature that larger firms were not interested in it ... a product or service which ... had been persistently troublesome, costly and/or neglected in the market...

(Lawyer et al, 1963, s 24-26)

Varken Dahmén eller Boltongruppen har närmare behandlat småföretags export. Förmodligen hade de svenska mindre företagens exportverksamhet en helt underordnad betydelse vid tidpunkten för Dahmén's undersökning, vilket är förklaringen till att den inte behandlades. Boltongruppen studerade endast den engelska småindustrin, vilket torde vara orsaken till att den inte behandlar någon exportverksamhet. Man kan förmoda att för de engelska småföretagen är den inhemska marknaden i de flesta fall så stor, att "exporten" sker inom landet. Varken Boltongruppens eller Dahmén's företagskategorisering ger således någon säker grund för gruppering eller urval av de svenska småföretag, som kan tänkas ha eller få internationell verksamhet. Endast hypo-

tesen kan ställas, att de svenska småföretag som har export är av typen "marknadsförare" eller tillhör Dahméns grupp 3 och 4. Huruvida det enskilda småföretaget bedriver export beror på dess grad av specialisering. Företagets inriktning kan emellertid förändras över tiden. Penrose (1956) har angett fyra nedärvda faktorer som inverkar på den inriktning företagets tillväxt får, nämligen interna och externa möjligheter och intressen samt externa begränsningar. Detta säger emellertid mycket litet om det enskilda företagets fortsatta utformning.

Inte heller senare litteratur, som behandlar relationen småföretaget och dess miljö, ger annat än vaga impulser för förståelsen av småföretagets export. Flera författare betonar därvid, att företagens fortbestånd och utveckling kräver en kontinuerlig extern anpassning, t ex Lawyer et al (1963), Broom and Longenecker (1971), Baumbach & Lawyer & Kelley (1973), Johannisson (1971), Carstedt & Isaksson-Perez (1972).

Vi kan således sammanfattningsvis konstatera, att de existerande bidragen om småföretagens roll i sin miljö endast har ett begränsat förklaringsvärde vid studiet av småföretagens export.

2.2.3 Småföretagsledaren

Existerande bidrag om de faktorer som kännetecknar småföretagsledaren visar stor överensstämmelse. En brett upplagd psykologisk undersökning kring företagsledare vid mindre företag i USA, vilken synes ha påverkat flera författare, anger företagsledarens psykologiska profil på följande sätt:

1. The successful small businessman is a gambler, or if you prefer, an adventurer, but with a combination of daring and caution. His motivation for independence of action is stronger than his need for security. ... His satisfaction is not in plaudits or rewards. He finds it in accomplishment. To achieve, he will lay security on the line.

2. The successful small businessman is *decisive*. He expects and covets the part of decision maker. Most of the chief executive officers tested and interviewed kept a tight grip on the reins of all phases of management, though not, by any means, in a tyrannical way. ... The point is, however, the man who runs a successful small firm is not a vacillator or a "referrer to committee". He faces problems as they come, is not afraid to make decisions, in fact, prefers to do so. After all, his first decision - to risk security for independence - is indicative of the kind of man who expects to make the decisions.

3. The successful small businessman is *versatile*. In business matters, rather than being confined in his scope of activities to one are of the business, he constantly strives to become competent in all areas. In many instances if his background had been in sales, marketing, production or engineering, he took courses in other phases of business operation in which he felt he lacked adequate knowledge. ... Studies of causes of failure consistently point to three things: inadequate capital, poor accounting, and *lack of know-how*.

4. The successful small businessman is a "*finisher*". Many people start a project with wild enthusiasm, high hopes and banners waving. To a man, the group studies had not only strong motives to achieve, but equally strong motives to endure, to finish the task at hand. ...

5. The successful small businessman is *self-confident*. Rated on fifteen psychological needs the executives scored lowest on "abasement" (admitting error or defeat) and "deference" (following suggestions or instructions from others). This indicates a person with a strong belief in his own capabilities, with unpleasantly aggressive tendencies. ...

6. The successful small businessman is a *benevolent despot*. The chief executive officers who were studied viewed themselves as versatile, energetic workers whose primary concern was the success and continuity of the business.
(Lawyer et al, 1963)

Dessa sex punkter kan mot bakgrund av det centrala i litteraturen sammanföras till tre aspekter, nämligen (1) företagsledarens behov av självständighet och oberoende (punkt 1 i citatet ovan), (2) företagsledarens behov av fullständig överblick över verksamheten (punkterna 2 och 3 ovan) och (3) företagsledarens behov av att se sitt företag växa

(ges mera direkt i den citerade rapporten men också av punkterna 4, 5 och 6 ovan). Dessa tre aspekter bedöms också ha implikationer för småföretagens export.

Företagsledarens behov av självständighet och oberoende betonas ovan som en viktig personlighetsfaktor hos småföretagaren. Detta understrykes sedan av flera författare, t ex Goldby & Johns.

The underlying motivation of these respondents can best be summarized as "the need to attain and preserve independence". This need for "independence" sums up a wide range of highly personal gratifications provided by working for oneself and not for anybody else. It embraces many important satisfactions which running a small business provided - the personal supervision and control of staff, direct with customers, the opportunity to develop one's ideas, a strong feeling of personal challenge and an almost egoistical sense of personal achievement and pride - psychological satisfactions which appeared to be much more powerful motivators than money or the possibility of large financial gains.

The powerful underlying need to maintain and preserve independence and the strong feelings of personal satisfaction derived from one's own achievement go a long way to explaining the attitudes of respondents in this study...
(Goldby & Johns, 1971, s 5)

Broom & Longenecker betonar, att det främsta skälet till att driva ett eget företag är att det utgör ett tillfredsställande sätt att leva som följd av det oberoende eget företagande ger.

One important reason for many persons is the personal satisfaction realized from successful operation of one's own business. Running a business constitutes a way of living as well as a means of earning a living for the independent businessman and his dependents.
(Broom & Longenecker, 1971, s 99)

I andra hand nämns behovet av oberoende och kravet på frihet att agera.

A second vital factor in the decision to become an entrepreneur is found in a man's desire for independence. ...

For the individual who wants to be his own boss, the freedom of decision and action afforded by business ownership seems more a necessity than a luxury. Big business tend to be bureaucratic and often operate against a man with creative imagination and aggressive drive. The result is that such a man feels hemmed in, unable to venture and build, and so he must get into business for himself.

(Broom & Longenecker, 1971, s 99)

Behovet av självständighet och oberoende kan vara en betydande bakomliggande förklaring till detaljutformningen av företagets export. Några specifika eller mer detaljerade slutsatser kan dock inte dras härur.

Behov av fullständig överblick över verksamheten behandlas ingående i den citerade undersökningen "Small Business Success..." (1963). Av dessa behov följer emellertid det nödvändiga i att småföretagaren kan delta i och övervaka arbetet i alla företagets funktioner. En vanlig bild i litteraturen av småföretagen är att samtliga deras funktioner företräds av företagsledaren själv. Detta utnyttjas också som ett kriterium på småföretagsamhet (jfr delavsnitt 1.2.1).

The manager of the small firm must ordinarily face all of the problems of management without the assistance of a specialized staff... meeting customers, solving production problems, listening to employee complaints, and so on... All of this means, that he spreads himself thinner than his big business competitors. In short, he is "the company. ... He is jack of all trades and master of none".

(Broom & Longenecker, 1971, s 34, 47, 73)

Företagets inriktning på export och anpassning härför måste då följaktligen i hög grad bero på företagsledarens attityder till och förmåga att utöka sitt arbetsområde. Till ovanstående funktioner fogas "exportchefens".

Behov av att se företaget växa tas upp som en viktig personlighetsfaktor i den nämnda utredningen, Lawyer et al (1963), och i ett flertal andra bidrag. Broom & Longenecker (1971) diskuterar därvid företagsledarens inställning till anpassningsprocesserna för företagets överlevnad och till tillväxtproblematiken. Detta torde ur svensk synvinkel kunna inkludera företagarens inställning till internationalisering, då de flesta svenska tillverkningsföretag som växer, relativt snart torde kräva internationellt marknadsutrymme. Därmed behöver man inte acceptera tesen "business must either grow or die". Även av företag med status quo som målsättning krävs dock en fortlöpande anpassning av företaget till ändrade förhållanden, vilket kan leda till att man måste söka sig ut i internationell konkurrens.

Viljan att låta företaget växa och förmågan till anpassning varierar naturligtvis mellan företagsledare. Parker & Fowler & Sandberg föreslår följande tre typer av företagsledare med utgångspunkt från olika synpunkter på företags-tillväxt.

1. *The Conservative Operator Managing the Relatively Stable, Often Small Firm.* His major goal is survival, and he believes the best way to achieve this objective is to maintain the status quo. Growth in terms of production, revenue, or profit is not an objective.
2. *The Industry Stalwart.* He seeks an *acceptable* rather than an *optimum* rate of profit. Although he does not attempt to maximize growth, he strives to "keep up" with the industry.
3. *The Aggressive, Innovating Operator Who Manages a Progressive, Growing Firm.* He attempts to maximize firm profit, and he views production and revenue growth as means to this end.
(Parker & Fowler & Sandberg, 1964, kap 5)

Ovanstående resonemang torde för svenska småföretagare, som tillhör grupperna 2 och 3 ovan, förr eller senare innebära internationell verksamhet. Även "the Conservative Operator Managing the Relative Stable, Often Small Firm" kan alltså i många fall tvingas acceptera en anpassning

som leder till internationell verksamhet, då "Managers must do their work in the business environment as it is, not as they would like it to be" (Broom & Longenecker, 1971, s 53).

En närliggande fråga som behandlas ingående i litteraturen är vilka karakteristika som leder till att en småföretagare lyckas i sin verksamhet. Pickle anger härvid följande signifikanta karakteristika:

- (a) *drive*, which is comprised of responsibility, vigor, initiative, persistence, and health;
 - (b) *thinking ability*, comprised of original (creative) and critical analytical thinking;
 - (c) *human relations ability*, comprised of ascendancy, emotional stability, sociability, cautiousness, consideration, cheerfulness, co-operation, and tact;
 - (d) *communications ability*, both oral and written;
 - (e) *technical knowledge*.
- (Pickle, 1964, s 10)

Broom & Longenecker anser:

Aside from exceptional cases, success in either field requires intelligence, good judgement, honesty, dependability, aggressiveness and emotional maturity.
(Broom & Longenecker, 1971, s 103)

Företagsledarens självständighet, oberoende, överblick och skicklighet påverkar företagets tillväxt och utveckling. Likväl behandlas i litteraturen dessa förhållanden så övergripande att de inte explicit kan tjäna som utgångspunkt för studium av småföretagets export, även om de ger intressanta synpunkter och vissa infallsvinklar.

2.3 INTERNATIONELLT FÖRETAGANDE

2.3.1 Typer av bidrag

Allt eftersom det internationella företagandet har ökat i

omfattning har nya former härför utvecklats. Sålunda följes den tidigare export-importen av utländska portföljinvesteringar. Därefter kom direktinvesteringar och den senaste utvecklingsfasen är multinationella företag, där verksamheten över gränserna är helt integrerad.

I och med att det internationella företagandet kommit att bli mer utbrett och innebära fler typer av verksamhetsformer har också forskning och litteratur blivit mer omfattande och vittförgrenade. Forskningen om internationellt företagande kan sägas ha tagit två olika inriktningar, dels en som bygger på funktionell analys, dels en som bygger på komparativa studier.

(1) *Funktionellt orienterade analyser*. Nya former för internationellt företagande har inneburit att allt fler av företagets traditionella funktioner har kommit att beröras av eller inneslutas i denna verksamhet. Detta har gjort att den funktionellt orienterade forskningen också har kommit att behandla allt fler funktioner.

Från exportförsäljning har man kommit in på studium av internationell marknadsföring (ex Hess-Catora, 1966, Fayerweather, 1965) och senare internationell organisation (ex Farmer-Richman, 1966, Robinson, 1967) och internationell finansiering (Zeroff-Zwick, 1969, Carlson, 1969). Dessutom har man behandlat delar av de ovannämnda funktionerna.

Vanligen finns ett nära samband mellan problemen som hänger samman med internationellt företagande inom de olika funktionerna. Att studera internationellt företagande enbart med utgångspunkt från någon av dessa funktioner - marknadsföring, finansiering etc - har man därför funnit otillräckligt. Det krävs ett mer övertygande angreppssätt, vilket Kolde har formulerat sålunda:

In its efforts to subordinate the new field (internationellt företagande), each of the old ones has considered those problems its own methods would solve and has neglected the others... Inter-

national business must be more than an appendix
to any of the parent fields.
(Kolde 1968)

Mer integrerade studier av internationellt företagande har också gjorts varvid man huvudsakligen har koncentrerat sig på de stora multinationella företagen, där ett övergripande angreppssätt synes vara speciellt angeläget.

(2) *Komparativa studier.* Den andra forskningskategorin, som har en senare upprinnelse, har till sitt syfte att identifiera och klassificera likheter och olikheter mellan olika aspekter av internationellt företagande. Sålunda finns uttömmande komparativa analyser av olika aspekter hos den internationella miljön (ex Bornstein, 1969). Mest utbredd har den komparativa analysen emellertid blivit inom områdena marknadsföring (ex Bartels, 1963) och företagsledning (ex Webber, 1969, Hirsch, 1971).

En genomgång av litteraturen om internationellt företagande visar att teoriutvecklingen är relativt bristfällig, trots den betydande forskningen. Detta kan förklaras av att forskningsområdet utvecklas håstigt och att forskningen är relativt ny. I stället för att fördjupa insikten i olika delproblem försöker man fortfarande kartlägga alla de olika dimensionerna av internationellt företagande. Detta sätter också sina spår i litteraturen, så att denna breddas men inte nämnvärt fördjupas i sin behandling av ämnet.

En övervägande del av litteraturen kan betraktas som rent normativ. Vanligen presenteras dessa framställningar som handböcker, checklistor, referensramar etc, i några fall som teorier utan att det explicit anges att de har normativ design. Den normativa litteraturen ger ingen djupare insikt i området mer än när det gäller praktiska problem, såsom tekniker vid utlandsbetalningar, spedition, formulering av agentavtal och licensavtal, tullar etc.

En annan stor del av litteraturen är skriven i pedagogiskt syfte, s k textbooks. Eftersom dessa vanligen omspannar så

stora områden, ger inte heller denna kategori av litteratur någon större insikt i problemen.

I den mer teoretiskt orienterade litteraturen visas, för både den som bygger på funktionella analyser och komparativa studier, att det föreligger ett starkt beroendeförhållande mellan företagets struktur och dess internationella verksamhet. Emellertid är de mer teoretiska bidragen om internationellt företagande huvudsakligen utvecklade från studier av storföretag (även om detta inte alltid explicit anges). Anledningen härtill är att bidragen till övervägande del kommer från USA. Den stora amerikanska hemmamarknaden medför att det är nästan bara de stora företagen, som sökt en internationell verksamhet. Även i de fall den amerikanska litteraturen nämner småföretag finner man att det innebär företag, som är betydligt större än vad man åsyftar enligt skandinaviska mått. För små länder med små hemmamarknader som Sverige, där även de mindre företagen kan förväntas ha anledning till en internationell verksamhet, finner man också att litteraturen är inriktad på stora företag. Orsaken kan här vara att den senare litteraturen är influerad av den amerikanska och att man tidigare allmänt har bortsett från de mindre företagens speciella problem. Detta betyder att existerande teoriansatser om internationellt företagande kan appliceras på småföretag endast med stor varsamhet, speciellt mot bakgrund av att småföretagen, som framgick av föregående avsnitt, inte är små kopior av storföretag.

Två frågor som synes väsentliga vid förståelsen av småföretagets exportengagemang är varför en sådan verksamhet sätts igång och varför den får en viss form. I de följande två delavsnitten skall närmare redogöras för hur litteraturen om internationellt företagande behandlar dessa frågor.

2.3.2 Orsakerna till internationellt företagande

Redan tidigt presenterades inom nationalekonomin förklaringar till att det förekommer ett varuutbyte mellan olika

länder. En grundläggande teoretisk förklaring står att finna i de komparativa fördelarna (Ricardo och senare Heckscher-Olin). En annan förklaring ges av kravet på stordrift (Olin). Ytterligare en skola ser handelsutbytet som importsubstitution. Kompletterande teorier förklarar att handelsutbytet mellan länder uppstår på grund av differenser i arbetskraftens kompetens (ex Bhagwati) eller i teknologin (ex Tucker). En relativt ny teoribildning tar fasta på att olika länder har nått olika långt i en produktcykel (Vernon, Hirsch m fl). Samtliga dessa teorier utgår från att den internationella handeln försöker kompensera strukturella differenser mellan olika länder.

En helt annan ståndpunkt tar Burenstam-Linder (1963) när han hävdar att handelsutbytet består av liknande produkter. Denna teori är naturligtvis inte applicerbar på handeln med råmaterial utan på högt bearbetade produkter (t ex bilar).

Potential exports and imports are - when they are manufactured - the same products. An *actual import* product today is a *potential export* product today and may be an *actual export* product tomorrow.
(Burenstam-Linder, 1962, s 91)

Fördelen med detta handelsutbyte är bl a en marginell köpartillfredsställelse genom ett differentierat produktutbud.

Samtliga dessa modeller förklarar orsakerna till den internationella handeln på ett makroplan. Men skälen till att det enskilda företaget startar en internationell verksamhet behöver naturligtvis inte vara liktydiga härmed. Emellertid behandlar litteraturen om internationellt företagande de företagsspecifika orsakerna till internationell verksamhet, antingen för fall som är helt irrelevanta för småföretag, t ex med begrepp som internationell koncernstrategi och länderdominans, eller på ett så generellt sätt att endast ett lågt förklaringsvärde erhålls. Det senare fallet kan illustreras av Koldes framställning:

The incentives for an enterprise to consider overseas opportunities are many: Knowledge of existing prospects, hope for higher profits, lack of demand at home, governmental edicts, prestige, or the lure of advantage of uncharted markets.
(Kolde, 1968, s 184)

Företagets beslut att starta internationell verksamhet förefaller att i hög grad skilja sig från motsvarande beslutsfattande på nationell basis. Empiriska undersökningar visar, enligt Robinson, på en rad generella olikheter vid beslut att föra resurser över nationsgränser i förhållande till jämförbara beslut inom en nations gränser.

1. They are more expensive in that more variables are involved; it is more difficult to apply familiar measures; special legal and financial and area skills are required; the amount of time-consuming communication and travel is greater.

2. They are less likely to be stimulated by an internal company market survey; more likely to be the result of external pressure on the firm.

3. They are likely to be the result of *selective* analysis of market opportunities, rather than universal or comparative analysis.

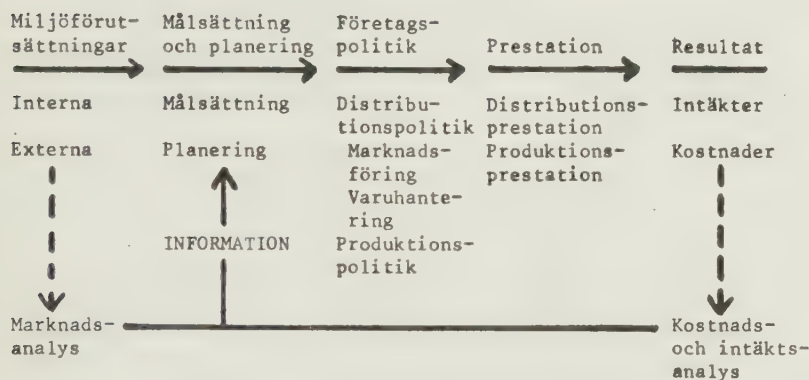
4. They are less subject to quantitative analysis because of the application of a subjectively derived discount rate to anticipated earnings, a rate which may be someone's guess as to political risk (that is, continuity of relevant law - contract, tax, exchange control, labor, property).
(Robinson, 1967, s 13)

Export förefaller inte generellt vara ett primärt mål för företaget utan uppfattas av företaget som någon form av medel. Johnsen (1965) fann vid en empirisk undersökning av 22 danska, företrädesvis små, företag inte mindre än 201 olika målsättningar, men inget företag hade internationell målsättning trots att 13 av dem bedrev export.

2.3.3 Formerna för internationellt företagande

Någon komparativ analys har inte gjorts av varför företag väljer en viss typ av kanal för direkt export framför en annan, trots att man ganska utförligt har behandlat vilka

fördelar och nackdelar de olika kanalerna har på ett generellt sätt. Dock har man studerat vilka faktorer som påverkar utformningen av företagets exportkanaler. Strömbom har sålunda, med utgångspunkt från ett empiriskt material, visat på en modell som anger de faktorer som påverkar utformningen av marknadsföringen vid export (se figur 2.1).



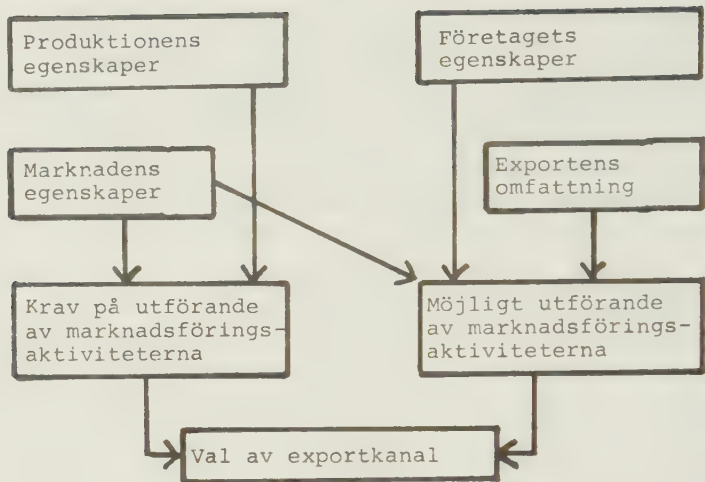
De heldragna linjerna utmärker kontinuerliga samband och de streckade periodiska samband.

Figur 2.1 Sambanden mellan de faktorer som påverkar utformningen av marknadsföringen vid export.
Källa: Strömbom, 1966, s 14.

En modell över de faktorer som bestämmer företagets val av exportkanal har utvecklats av Hörnell & Vahlne & Wiedersheim-Paul. Modellen bygger i hög grad på marknadsföringsteori (se figur 2.2).

En rad liknande modeller kan också påträffas i den utländska litteraturen. Ingen av dem ger emellertid en förklaring till den mer detaljerade utformningen av företagets exportaktiviteter, speciellt inte när det gäller valet mellan olika former för direkt export.

Företagets export byggs upp av en hierarki av transaktioner mellan exportören och importören, där vanligen något utomstående hjälporgan utnyttjas (facilitation agencies).

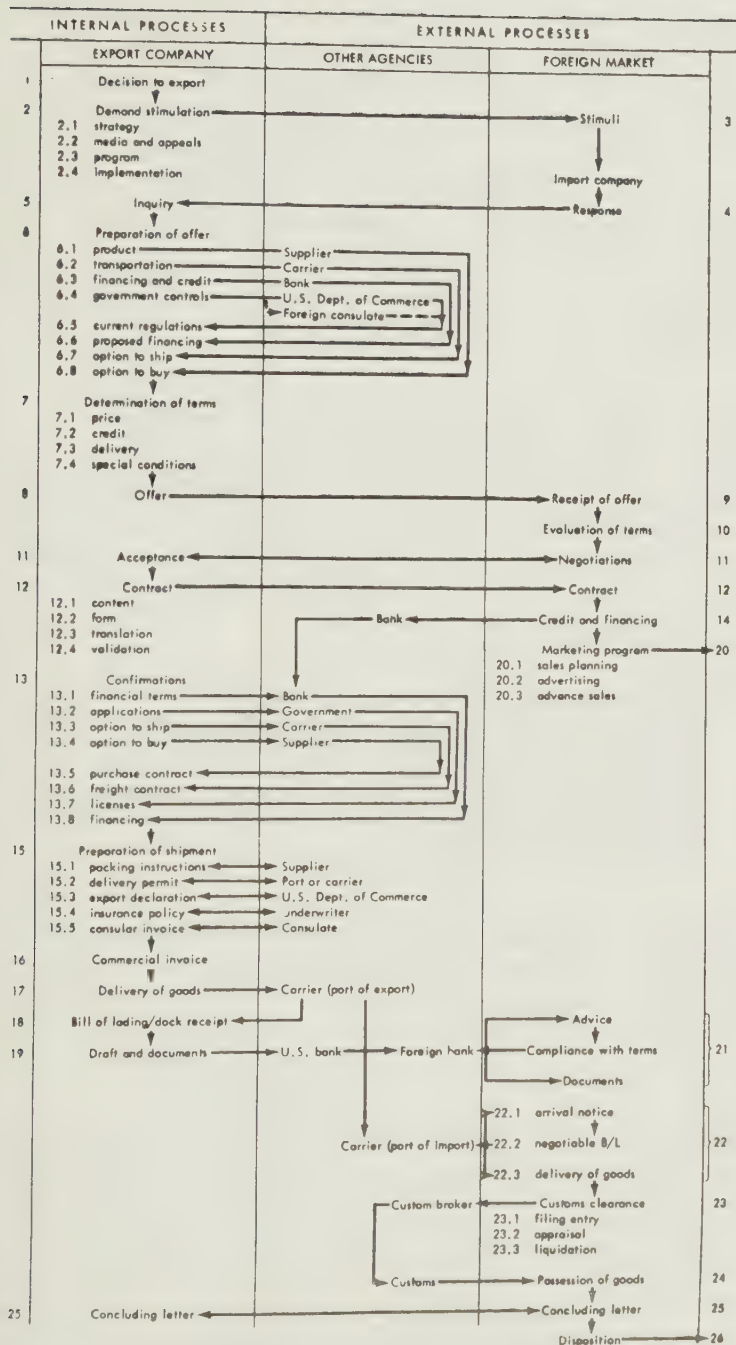


Figur 2.2 Modell över bestämningsfaktorer vid val av exportkanal.
Källa: Hörnell-Vahlne-Wiedersheim-Paul (1972), s 21.

För att förstå företagets export måste vi känna till samtliga nivåer av dessa transaktioner, vilket framgår av Kolde på följande sätt:

Analyzing and understanding for the links among the transactions and subtransactions are fundamental for rational and efficient administration of foreign-trade operations. By identifying and defining the elements and their relationships within a particular trade transaction, one may design a systematic program for optimum cost and efficiency.
(Kolde, 1968, s 182)

Kolde har också gjort en processanalys av en internationell affärstransaktion, som bygger på critical-path analys. Analysen visar processen oberoende av vem som utför den. Ett enskilt företag behöver således inte gå igenom hela processen utan den kan delas upp mellan olika företag (se figur 2.3).



Figur 2.3 Critical path hos export-importprocesser, Källa: Kolde, 1968, s 185.

Varken framställningarna om orsakerna till eller formerna för internationellt företagande är i större utsträckning företagsrelaterade. Detta gör att de svårligen kan kopplas samman med bidragen om småföretag, så att någon större insikt om de mindre företagens exportbeteende erhålles. Dock visar bidragen om internationellt företagande på ett antal faktorer som generellt sett torde vara centrala för det studerade området som framgår ovan.

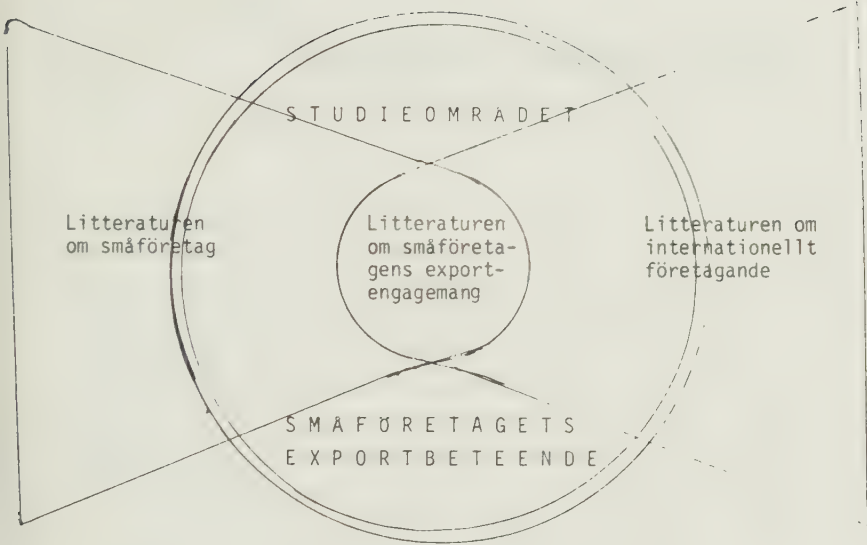
2.4 SAMMANFATTNING

Som framgår av de två föregående avsnitten kan litteraturen om småföretag och internationellt företagande endast fragmentariskt bidra till en teoretisk föreställningsram av det slag som efterlystes för undersökningen. Ett liknande resultat når också Bakka fram till efter en kartläggning av kunskapsbehovet om internationellt företagande inom norsk industri.

Både mindre foretak, eksport og industriell markedsføring er som kjent svakt forsynt med litteratur og forskning. Vårt arbeid ville bli lettere om vi konsentrerte oss om større bedrifter som driver internasjonell markedsføring i større skala, gjerne av forbruksvarer/merkevarer. Dessverre er det så få av dem.

(Bakka, 1973, s 2)

Hur de kunskaper som ges av litteraturen om småföretag och internationellt företagande behandlar det urvalda studieområdet framgår av figur 2.4.



Figur 2.4 Den bristfälliga behandlingen av studieområdet småföretagets exportbeteende i existerande litteratur.

3 Angreppssätt och metod

3.1 UTGÅNGSPUNKT

Det vetenskapliga språket kan sägas bestå av tre element, *begrepp, satser och teorier*. Begrepp är sätt att ange fenomen, satser är uttalanden om egenskaper hos fenomenen och teorier är system av satserna. Av föregående kapitel framgår, att existerande litteraturbidrag om det valda studieområdet - småföretagets exportbeteende - endast ger en begränsad begreppsapparat och ett antal relativt dåligt underbyggda satser. En teori som ordnar dessa saknas helt. Mot denna bakgrund valdes ett explorativt syfte för undersökningen. Detta innebär att undersökningen skall dels kartlägga väsentliga fenomen hos studieobjektet och därvid skapa en adekvat begreppsapparat eller taxonomi för dessa, dels ställa hypoteser, dvs ej verifierade satser, om fenomenens egenskaper och inbördes relationer.

I en hypotesgenererande undersökning, där det är fråga om att skapa utsagor om något mer eller mindre obekant, läggs naturligtvis tonvikt vid andra aspekter än vid en hypotestestande undersökning, där det är fråga om att belägga eller förkasta utsagor. För en hypotesgenererande undersökning har resultatet en mer framskjuten betydelse, medan dess framväxt har en mer underordnad. Bedömningsnormerna är i detta fallet inriktade på sådana faktorer som kreativitet, nyhetsvärde och relevans. För den hypotestestande undersökningen är framväxten av undersökningsresultatet mer betydelsefull än själva resultatet, eftersom det senare endast har värde mot bakgrund av hur det kommit till. Bedömningsnormerna är i detta fall inriktade på sådana faktorer som logisk konsekvens, metodologisk exakthet och validitet.

Detta betyder emellertid inte att man kan bortse från hur

resultatet av en explorativ undersökning kommit till. Genom tillkomsten kan man i viss mån utvärdera hur tillförlitliga och relevanta genererade hypoteser eller teoriembryon är, dvs hur "vetenskapliga" de är. Genom hypotesernas tillkomst kan också bestämmas hur de skall eller bör testas eller eventuellt vidareutvecklas.

Existerande framställningar om samhällsvetenskaplig metodik behandlar endast i ringa grad hypotesgenererande undersökningar, med undantag av t ex Glaser-Strauss (1967), och är nästan helt inriktade på hypotestestande undersökningar. I bidragen om hypotestestning uppfattas hypoteser som givna och inget övervägande görs av hur de framkommit. Detta betyder att det för en explorativ undersökning som den föreliggande inte existerar någon mer utarbetad och generellt vedertagen norm vare sig för hur angreppssätt och metod skall utformas eller hur de skall tillämpas. Angreppssätt syftar härvid på övergripande synsätt för undersökningen och indikation för val av specifik undersökningsmetod. Således har det inte klarare kunnat fastställas vad som är "rätt" eller "fel" när det gäller undersökningens val av angreppssätt och metod eller dessas tillämpning. Det har i stället varit fråga om bedömningar mellan vad som förefallit "mer lämpligt och mer relevant" och "mindre lämpligt och mindre relevant". För att därför möjliggöra en utomstående utvärdering av de i undersökningsprocessen gjorda bedömningarna har vi försökt redovisa dessa så omfattande och explicit som möjligt i framställningen.

Eftersom varje fas i en undersökning är en följd av de tidigare, är det inte säkert att det som framstår som lämpligt vid utformningen av den enskilda fasen också förefaller vara det i ett totalt undersökningsperspektiv. Detta är emellertid ett oundvikligt dilemma. Om man har den kunskap som fordras för att utföra en explorativ undersökning på bästa sätt, har man förmodligen ingen anledning att utföra den. Detta innebär att föreliggande studie också kan anses ha en implicit metodtestande funktion för explorativa

undersökningar: Är de val som synes lämpligast när en explorativ undersökning planeras också lämpligast i det totala undersökningsperspektivet?

3.2 ANGREPPSSÄTT

3.2.1 System-aktörssynsätten

Utgångspunkt för en explorativ undersökning måste vara själva den *verklighet* som skall studeras. Emellertid kan man angripa den utifrån olika synsätt. För att studera sociala fenomen kan man använda två angreppssätt, nämligen *systemangreppssättet* respektive *aktörsangreppssättet*. Angreppssätten karakteriseras av Silverman på följande sätt:

Two apparently opposed ways of viewing organizations have now been suggested - each of which, incidentally, reflects one side of a recent, if by now somewhat inconsequential, debate among sociologists. The Systems approach stresses the way in which the action of the parts is structured by the system's need for stability and goal-consensus, and emphasises the processes of integration and adaption. The alternative approach argues, that organizations are merely the ever-changing product of the self-interested actions of their members and concentrates on conflict and the role of power.
(Silverman, 1970, s 39)

Uppenbarligen inriktas de båda synsätten på olika aspekter av samma studieobjekt. Detta gör att de snarare skall ses som komplementära än som alternativa. Båda fordras för att ge en allsidig förståelse av en organisation. Med utgångspunkt från Berger & Luckmans teorier om hur den sociala verkligheten skapas framhåller Silverman också:

The relative advantages of each approach are readily apparent. They seem merely to stress one side or other of the same coin: "Society makes Man" (Systems), "Man makes Society" (Action). Since both sides have an element of truth, so it appears do both approaches.
(Silverman, 1970, s 40)

Eftersom föreliggande undersökning är explorativ, är det

av vikt att den strävar efter att behandla så många aspekter hos undersökningsområdet som möjligt. Två ganska tydliga förhållanden hos detta, vilka framkommer både av litteratursökningen och av de inledande fallstudierna, är

- att småföretagsledaren eller ledningen har ett starkt och personligt inflytande över småföretaget och
- att de yttre förutsättningarna har stor betydelse för småföretagets beteende.

Det förra borde tala för att aktörsangreppssättet och det senare för att systemangreppssättet utnyttjas i föreliggande undersökning. Följaktligen skulle ett samtidigt utnyttjande av båda vara att föredraga. Emellertid är de båda synsätten två paradigmer som inte utan vidare låter sig förenas. Silverman anger att det inte alls är möjligt att förena de båda, medan Cohen framhåller motsatsen utan att mer explicit ange hur det i den praktiska situationen skall gå till.

3.2.2 Systemangreppssättet

Systemsyn, alternativt systemtänkande eller systemfilosofi, har sin grund i ett behov av att kunna studera komplexa problem där "allt hänger samman med allt". Detta innebar ofta en interdisciplinär forskning, där Ackoff (1960) menar att "vi måste sluta bete oss som om världen vore organiserad på samma sätt som universitetsämnena". Trots att principerna bakom systemsynsättet är gamla, undergår de en stark utveckling, vilket gör att här inte föreligger någon enhetlig och vedertagen begreppsbildning. Utgångspunkt för systemtänkandet är *systembegreppet*, i vilket man vanligen lägger följande innebörd:

A system is a set of objects /komponenter/ together with relationships between the objects and between their attributes.
(Hall-Fagen, 1956/1965, s 81)

Eller med andra termer:

Initially we can define a system broadly and crudely as any entity, conceptual or physical, which consist of interdependent parts.
(Ackoff, 1960, s 332)

Även om alla bidrag med systemsyn har stora likheter, kan man finna många olika typer av systembidrag. Ett sätt att indela dessa bygger på bidragens generalitet:

- a) En "*systembeskrivning*" är giltig enbart för enstaka fall. Dess syfte är närmast att beskriva och förklara samt eventuellt förutsäga. Alternativa termer är "tillämpning av systemangreppssättet", "the systems approach" eller "systemanalys".
- b) En "*systemmodell*" är ämnad att vara giltig för mer än ett fall. Här är det huvudsakligen fråga om modeller med avseende på styrning. Alternativa termer är "system-design" eller "systemsyntes".
- c) "*Systemteori*" är ämnad att vara giltig i samtliga fall inom en viss definierad klass. Med "systemteori" menas följaktligen kunskapen om generellt gällande egenskaper hos olika typer av system - i sin generellaste utformning benämnd "General System Theory". Det har dock ifrågasatts om denna kunskap har en sådan form att det kan anses vara riktigt att tala om teori (se t. ex van Bertalanffy, L: General System Theory - A Critical Review, 1962).

Det bör naturligtvis betonas att denna uppdelning lider av samma brister som alla försök till uppdelning i beskrivning, modell och teori.

Enligt den ovannämnda indelningsgrunden bör undersökningens syfte kunna ses som ett försök att skapa ett utkast till en *systemmodell* av småföretagets exportbeteende. Denna utgör således hypoteser om småföretagets exportbeteende eller början till en teori härom.

Förutom att betona helheten kännetecknas systemangreppssättet av sin *relativa* karaktär, vilket kommer till uttryck hos t ex Ackoff på följande sätt:

A behavioral system, then, is a conceptual construct as well as a physical entity since such a system may or may not be treated as a system, depending on the way it is conceptualized by the person treating it.
(Ackoff, 1960, s 332)

Och hos Beer:

Let us note straight away that the definition of any particular system is arbitrary.
(Beer, 1959, s 9)

Den relativa karaktären innebär bl a att

- varje systembild är begränsad dels *utåt*, dels *inåt* och
- varje systembild är beroende på vem som gör den och hans syfte, dvs härigenom bestämmes vilka *dimensioner* som skall stå i focus.

Den första punkten innebär att man måste *avgränsa* sitt studieobjekt mot dess yttervärld. Dessutom kan man inte vara hur detaljerad som helst, utan man måste alltid *stanna* på *en viss företorningsnivå*.

Vi har redan tidigare (kapitel 1) visat på svårigheterna att avgränsa undersökningens studieobjekt. Det förefaller därför inte heller lämpligt att inledningsvis göra någon striktare yttre systemavgränsning, eftersom det är fråga om en explorativ undersökning. Genom studien får den avgränsning växa fram som förefaller lämpligast.

En viktig aspekt vid bestämningen av det studerade systemet är dess miljö. Export innebär att företaget har en viss typ av relationer med en viss typ av miljö. Att uppfatta småföretaget som ett *öppet system*, dvs som ett system som har utbytesrelationer med sin miljö, är inte tillräckligt för att man skall förstå dess beteende. Således framhåller

But though Bertalanffy's formulation enables exchange processes between the organism, or organization, and elements in its environment to be dealt with in a new perspective, it does not deal at all with those processes in the environment itself which are among the determining conditions of the exchanges. To analyse these an additional concept is needed - the causal texture of the environment - if we may reintroduce, at a social level of analysis, a term suggested by Tolman and Brunswik (1935) and drawn from S.C. Pepper (1934).

With this addition, we may now state the following general proposition: that a comprehensive understanding of organizational behaviour requires some knowledge of each member of the following set, where L indicates some potentially lawful connexion, and the suffix 1 refers to the organization and the suffix 2 to the environment:

$L_1 1, L_1 2$

$L_2 1, L_2 2$

$L_1 1$ here refers to processes within the organization - the area of internal interdependencies; $L_1 2$ and $L_2 1$ to exchanges between the organization and its environment - the area of transactional interdependencies, from either direction; and $L_2 2$ to processes through which parts of the environment become related to each other - (i.e. its causal texture) - the area of interdependencies that belong within the environment itself. (Emery-Trist, 1965/1969, s 242 f)

Det förefaller inte heller lämpligt, med tanke på att undersökningen är explorativ, att inledningsvis bestämma hur den *inre* systemavgränsningen skall göras, dvs på vilken beskrivningsnivå som det studerade systemet skall behandlas. Det är inte otroligt att olika aspekter av detta lämpligen behandlas på olika beskrivningsnivåer för att största förståelse skall kunna erhållas. Hur detta lämpligen sker blir således en följd av den fortsatta undersökningsprocessen.

Kriterierna på en god systembild är inte att den beaktar "hela sanningen" utan att den fyller sitt syfte. Detta innebär, som Churchman framhåller, att varje systembild är bedräglig (deceptive). Endast de *dimensioner* hos det stu-

derade systemet fokuseras, som är relevanta för den speciella studien. Eftersom undersökningens syfte är att på ett generellt sätt öka insikten om småföretagets exportbeteende, kan det svårligen anges vilken dimension hos småföretaget som lämpligen skall stå i centrum. Detta måste, liksom den yttre och inre systemavgränsningen, bli en följd av den fortsatta undersökningen.

Vanligen inriktas en systemstudie på någon av följande tre typer av system: *konkreta* system (avdelningar etc), *abstrakta* system (värderingar etc) och *funktionella* system (planering etc). Mot vad som ovan framhölls, kan således undersökningen inte inledningsvis avgränsas till någon av dessa typer av system om större insikt i det studerade området skall kunna erhållas. Det kan betyda att vissa inkonsekvenser i tillämpningen av systemangreppssättet skall tillåtas, emedan vissa aspekter av studieobjektet i en viss situation lämpligen ses *samtidigt* som olika typer av delsystem.

En annan uppdelning av systemstudier kan göras med avseende på om de huvudsakligen är inriktade på *struktur* eller på *process*. Undersökningen bör naturligtvis beakta båda, där avvägningen i den speciella undersökningssituationen måste göras mot bakgrund av vilket som ger störst förklaringsvärde.

3.2.3 "Systemangreppssättet på aktörsnivå"

Trots att undersökningen utgår från systemangreppssättet, som framgår av föregående delavsnitt, bör den också på grund av sitt explorativa syfte beakta de begränsningar hos detta synsätt som framstår, när det kontrasteras mot aktörsangreppssättet.

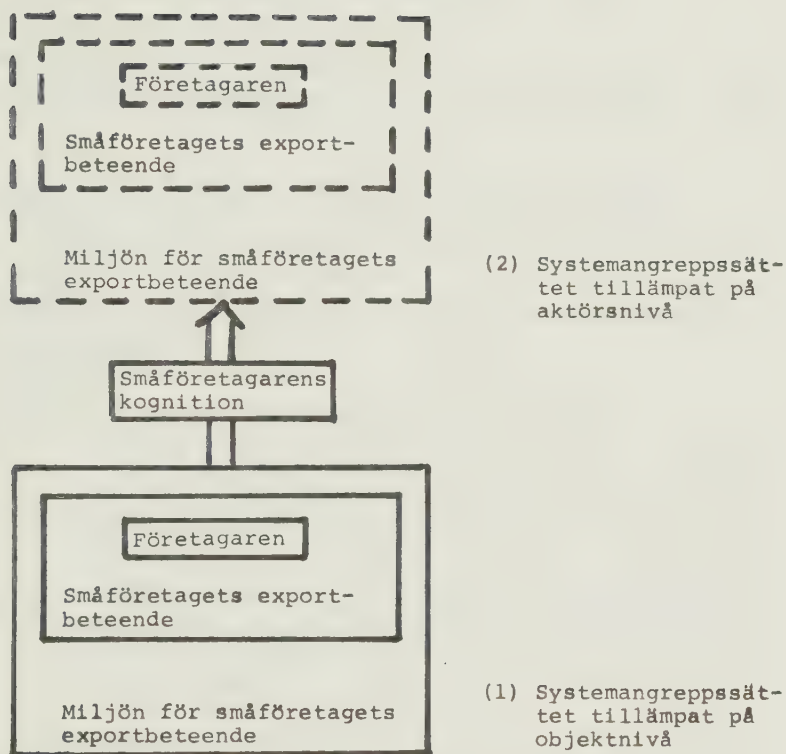
Det är den enskilda småföretagsledarens uppfattning av det system, som han är verksam i, som styr hans beteende och inte det reella systemets egenskaper i sig (i enlighet med t ex Boulding, 1958, Berger & Luckman, 1965). Eftersom företagsledaren dessutom har stor inverkan på styrningen

av småföretaget, måste dennes uppfattning av exportbete-
ende vara av stor betydelse för en utomståendes förståelse
av det. Härav följer att man kan förklara exportbeteendet
inte bara i termer av orsak och verkan utan också i termer
av subjektivt uppfattade mål och medel (i enlighet med
t ex Tayler, 1965).

Ett sätt att i viss mån beakta detta förhållande, utan att
därför till fullo integrera system- och aktörsangreppssät-
ten, är att inom systemsynsättets ram studera, inte det
reella objektet, utan företagsledarens uppfattning av det-
ta. Detta innebär att systemangreppssättet inte tillämpas
på det reella systemet (se figur 3.1 punkt (1)) utan på
företagsledarens eller ledningens uppfattning av detta
(figur 3.1 punkt (2)). Naturligtvis har företagaren en
central plats i både det reella systemet och i sin egen
uppfattning av detta system.

Genom att studera företagarens uppfattning av exportbete-
endet, kan man förmodligen lättare förstå förändringar och
variationer i det än om det reella exportbeteendet stude-
rades. I det senare fallet måste företagsledarens motiv,
föreställningar etc uppfattas som "någon form av kompo-
nentegenskaper hos ledningssystemet". I det förra fallet
kan motiven och föreställningarna explicit kartläggas.

Också andra fördelar synes vara förknippade med detta an-
greppssätt. Om systemet behandlas på objektnivå koncentre-
ras lätt undersökningen på egenskaper som är relevanta i
andra, tidigare kända system i stället för på de aspekter
som är relevanta för det system som skall kartläggas. Genom
att aktörens - företagarens - situationsuppfattning stude-
ras, kommer de faktorer som är relevanta inom systemet di-
rekt fram, eftersom det är aktörens uppfattning om systemet,
som påverkar dennes agerande och därmed systemet. Vidare
kan man, genom att aktörens situationsuppfattning studeras,
erhålla ett språk för att beskriva det studerade systemet
som "ligger närmare" eller är "tillrättalagt" för detta,
medan företagsledarens språk har framkommit genom en inter-



Figur 3.1 Systemangreppssättet tillämpat på objektnivå och aktörsnivå.

aktion inom det studerade systemet.

3.3 METOD

3.3.1 Inledning

Av föregående avsnitt framgick att undersökningens syfte kan tolkas som att skapa en systemmodell på aktörsnivå av småföretagets exportbeteende. Utgångspunkt för konstruktionen av denna måste naturligtvis vara en god insikt i den enskilde företagsledarens föreställningar om småföretagets exportbeteende. Härvid uppstår två metodproblem -

om vi skall försöka följa den något tvetydiga uppdelningen på angreppssätt och metod. Det första problemet är hur vi skall erhålla den efterlysta insikten och det andra är hur vi därefter skall konstruera modellen. Det första problemet förefaller att lämpligast lösas genom *fallstudier* och det andra genom *komparativ analys*.

Varken fallstudier eller komparativ analys är några avgränsade och entydiga metoder. Både begreppet fallstudier och komparativ analys syftar ofta på en hel undersökningsdesign inklusive materialinsamling och analys. Vidare kopplas ofta fallstudier ihop med komparativ analys liksom komparativ analys ofta kopplas samman med fallstudier. För klarhetens skull skall vi därför göra en begreppsmässig distinktion:

- Fallstudier syftar på studier av ett antal fall av en typ av fenomen, så att fallbeskrivningar av dessa erhålls.
- Komparativ analys syftar på någon form av jämförande analys av ett antal fall - i detta sammanhang fallbeskrivningar.

Denna distinktion motsäger inte att de båda metoderna ofta bör simultant förenas och gripa in i varandra, vilket vi också funnit lämpligt för föreliggande undersökning.

3.3.2 Fallstudier

Fallstudier är egentligen ingen metod i sig utan innebär endast en typ av undersökningar, där *en mångfald variabler simultant studeras för ett eller ett fåtal fall*. Fallstudier innebär således motsatsen till den vanliga metoden att studera ett fåtal variabler för en mängd fall. Ofta är fallstudier den lämpligaste och ibland den enda möjliga metoden för att studera komplexa sociala fenomen, vilket gör att den har valts för denna undersökning. Emellertid kan fallstudier dels fylla olika *undersökningsfunktioner*, dels *uppläggas* på en rad olika sätt.

Fallstudiers undersökningsfunktion. Israel (1961, s 271) anger att inom sociologi förekommer tre typer av fallstudier som har olika funktioner:

- (1) förberedande, hypotessökande studier,
- (2) studier av avvikande fall (i ett statistiskt material) och
- (3) fallstudier som en självständig forskningsmetod i deskriptivt syfte och för att göra förutsägelser rörande en bestämd persons beteende.

Den tredje typens deskriptiva studier karakteriseras på följande sätt:

Målet med en sådan undersökning är en beskrivning av ett komplext socialt fenomen för att kunna "förstå" dess "struktur" eller "funktion". Det är alltså inte fråga om att undersökningen skall testa hypoteser. I bästa fall kan den ge upphov till hypoteser som senare kan prövas i en annan population. Jag har med avsikt satt ordet "förstå" i citationstecken, därför att det är litet oklart vad man menar med det. En innebörd är att fenomenen i fråga skall kunna beskrivas med en sådan terminologi att vi kan anknyta till eller foga in dem i ev existerande sociologisk teori. (Israel, 1961, s 273-274)

Normann (1970, s 50) framhåller att fallstudier kan utnyttjas, förutom till att generera hypoteser, till att skapa och validera teorier. Normann, liksom ett antal andra forskare, tillerkänner således fallstudiemetoden betydligt större tillämpningsmöjligheter än vad som traditionellt har gjorts.

Med utgångspunkt från undersökningens syfte och angreppssätt torde metodfunktionen hos undersökningens fallstudier överensstämma med en kombination av typ 1 och första varianten av typ 3 i framställningen ovan. Eftersom syftet med undersökningen inte är att skapa en verifierad teori, men väl en så välgrundad ansats som möjligt, torde den senare funktionen Normann framför som möjlig för fallstudier inte vara för handen.

Fallstudiers uppläggning. Fallstudier kan utformas olika med avseende både på undersökningsdesign och materialinsamlingsmetod. Valet av metodologisk utformning av fallstudier beror på vad de syftar till - vad de har för undersökningsfunktion.

Normann (1970, s 51) anger två dimensioner för att klassificera designs för fallstudier, nämligen *antalet studerade fall* och *tidsomfånget för studierna*. Härigenom framkommer fyra klasser, vilka är mer eller mindre lämpliga för olika undersökningssyften.

De inledande fallstudierna visade att det finns en betydande skillnad mellan olika småföretag med avseende på exportbeteende. Detta förhållande gör att det synes lämpligt, att ett relativt stort antal fall genomförs för att få tillräcklig överblick av egenskapsrymden hos beteendet. Vilket antal fall det därvid kan vara fråga om, måste bli ett resultat av de enskilda fallstudierna. Så länge nya betydande aspekter på studieområdet erhålles genom att ytterligare fallstudier genomföres, bör sådana genomföras. En kritisk faktor är här, hur de fall skall väljas som skall studeras. I jämförelse med den totala populationen av fall kan de fall som vi väljer att studera antingen uppvisa extremvärden eller vara speciellt likartade (eller naturligtvis båda delarna). Denna risk kan emellertid inte helt elimineras. Ett sätt att försöka nedbringa den bör dock vara att fallen väljs genom ett relativt slumpmässigt förfarande, samtidigt som fall med tänkbara skevheter av ovannämnda slag medvetet undviks.

Eftersom således relativt många fall troligen måste studeras, tillåter inte undersökningsramen att fallen studeras under längre tid. Detta förhållande talar för att fallstudierna läggs upp som "situationsstudier". Mot bakgrund av det valda angreppssättet kan vi emellertid inte låta tidsaspekten hos exportbeteendet vara obeaktad. Tidsdimensionen måste därför på något sätt "rekonstrueras" för de enskilda fallen, när de således inte explicit studeras genom

processtudier över tiden. Följaktligen måste situationsstudierna utformas så att den historiska utvecklingen hos fallen kan kartläggas.

Data om de fall som skall studeras kan inhämtas enligt olika metoder såsom participating research, observationer, intervjuer, dokumentanalys etc eller en kombination härav. Det valda angreppssättet - systemsyn på aktörsnivå - indikerar direkt att data skall inhämtas genom intervjuer med aktörerna i fallen, dvs småföretagarna själva och deras medarbetare. Viss kontroll gentemot andra informationskällor såsom dokument, utanförstående personer etc synes också lämpligt.

På det sätt undersökningens datainsamling sker torde metoden för undersökningen också kunna benämnas ostrukturerade intervjuer i stället för fallstudier. Emellertid förefaller en sådan karakterisering av undersökningsmetoden något missvisande, eftersom den just är inriktad på att skapa fallbeskrivningar av ett speciellt slag, nämligen av småföretagens exportbeteende.

3.3.3 Komparativ analys

Glaser & Strauss anger att det förekommer två traditionella sätt att genomföra analys av kvalitativ data. Dessa karakteriseras på följande sätt:

1. If the analyst wishes to convert qualitative data into crudely quantifiable form so that he can provisionally test a hypothesis, he codes the data first and then analyzes it. He makes an effort to code "all relevant data (that) can be brought to bear on a point", and then systematically assembles, assesses and analyzes these data in a fashion that will "constitute proof for a given proposition".

2. If the analyst wishes only to generate theoretical ideas - new categories and their properties, hypotheses and interrelated hypotheses - he cannot be confined to the practice of coding first and then analyzing the data since, in generating theory, he is constantly redesigning and reintegrating his theoretical notions as he reviews his

material. Analysis after the coding operation would not only unnecessarily delay and interfere with his purpose, but the explicit coding itself often seems an unnecessary, burdensome task. As a result, the analyst merely inspects his data for new properties of his theoretical categories, and writes memos in these properties.
(Glaser & Strauss, 1967, s 101-102)

De ovannämnda författarna utvecklar också ett tredje sätt att analysera kvalitativ data, vilken kombinerar de två traditionella sätten ovan. Denna metod - *konstant komparativ metod* - innebär, dels explicit kodning enligt det första sättet, dels teoriutveckling enligt det andra sättet. Fördelar hos denna tredje metod är att den är ett hjälpmedel för analytikern att generera en teori på ett systematiserat sätt som är:

... integrated, consistent, plausible, close to the data - and at the same time is in a form clear enough to be readily, if only partially, operationalized for testing in quantitative research.
(Glaser & Strauss, 1967, s 103)

Emellertid innebär metoden att olika forskare kan komma till olika resultat. Vidare ger metoden ingen provisorisk testning av utvecklade hypoteser.

Metoden omfattar fyra steg:

- (1) comparing incidents applicable to each category,
- (2) integrating categories and their properties,
- (3) delimitating the theory, and
- (4) writing the theory.

Trots att således teorigenereringen sker som en tillväxtprocess, där varje steg bygger på tidigare, så avbryts inget steg förrän den totala analysen är klar.

Konstant komparativ metod förefaller i princip vara den lämpligaste för föreliggande undersökning, även om vi inte vill kategorisera det åsyftade analysresultatet som "teori" i enlighet med Glaser & Strauss. Den förstnämnda metoden

ovan innebär att endast ett begränsat antal aspekter kan behandlas, vilket synes olämpligt med tanke på studieområdet komplexitet. Vidare är problemområdet relativt okänt vilket gör att det inte på förhand kan bestämmas vilka faktorer som är relevanta. Dessutom kan fallstudiemetoden inte ge ett tillräckligt material för testning, även om det endast är fråga om provisorisk testning. Konstant komparativ metod i förhållande till den andra metoden ovan innebär ett mer systematiskt förfaringssätt, vilket också torde tala för den.

4 Materialinsamling och analysprocess

4.1 INLEDNING

Av föregående kapitel framgår, att som angreppssätt har valts "systemangreppssättet på aktörsnivå" och som metod fallstudier och komparativ analys. Det senare innebär här, att materialinsamlingen skall ske genom ostrukturerade intervjuer med företagare med erfarenhet av export, så att en rad fallbeskrivningar erhålles. Dessa skall sedan analyseras med hjälp av konstant komparativ metod. I föreliggande kapitel redogörs för hur dels materialinsamlingen, dels analysen har utförts praktiskt.

Av den översiktliga redogörelsen i avsnitt 1.5 för den totala undersökningsprocessen framgick, att ingen lämplig teoretisk referensram direkt kunde erhållas i litteraturen om "småföretagande" och "internationellt företagande". Därför utfördes ett antal expertintervjuer och sju fallstudier för att testa om någon teoribildning inom andra områden kunde utnyttjas som en preliminär teoretisk utgångspunkt för undersökningen. Emellertid påträffades ingen sådan som fyllde de ställda kraven.

Vidare framgick av avsnitt 1.5, att en första fördjupad analys av de inledande fallbeskrivningarna utfördes för att få en bättre grund för att genomföra fallstudierna. Därvid uppdagades, att ytterligare insikt i vissa delproblem var lämplig innan fallstudierna genomfördes. Den efter sökta insikten förväntade vi kunna erhålla genom ett antal partialstudier.

Efter det att partialstudierna hade genomförts, påbörjades fallstudierna. Slutligen analyserades de härigenom framkomna fallbeskrivningarna. Eftersom de inledande fallbeskrivningarna i stort sett hade framkommit på det sätt som

den valda undersökningsmetoden angav, omfattade den slutliga analysen också dessa efter vissa kompletteringar.

Nästa avsnitt (4.2) behandlar den ursprungliga materialinsamlingen för de inledande fallbeskrivningarna, medan avsnitt 4.3 redogör för den första fördjupade analysen av dessa. Avsnittet 4.4 behandlar hur materialet till fallbeskrivningarna har insamlats och avsnitt 4.5 hur den slutliga analysen av de inledande fallbeskrivningarna och fallbeskrivningarna utfördes. Kapitlet avslutas med ett avsnitt (4.6) om hur det erhållna analysresultatet presenteras i del II av undersökningsrapporten. Eftersom partialstudierna varken syftade till att vara ett centralt led i undersökningen eller gav något resultat, som i högre grad påverkade genomförandet av fallstudierna, har de inte explicit medtagits i framställningen.

4.2 MATERIALINSAMLING FÖR DE INLEDANDE FALLBESKRIVNINGARNA

Som framgått tidigare genomfördes de inledande fallstudierna för att testa om olika teoribildningar var applicerbara på det valda studieområdet. De sågs således endast som en första förberedelse, där den grundläggande principen var att få en allmän överblick av problemområdet. Detta förhållande gjorde, att några mer ingående metodologiska ställningstaganden inte togs om hur de skulle genomföras.

I samråd med en tjänsteman vid en företagarförening i det område, som undersökningen genomfördes, utvaldes sju företag för de inledande fallstudierna. För att få en mångfasetterad bild av småföretagens export valdes företagen så att de skulle vara så olika som möjligt i så många dimensioner som möjligt. De sju företagen är olika vad beträffar bransch, exportandel, ålder etc och har endast gemensamt att de ligger i samma, relativt begränsade, geografiska område i södra Sverige och att de har relativt stor export-erfarenhet.

Vid telefonsamtal visade sig samtliga utvalda företagare

villiga att ställa sig till förfogande för intervjuer. Samtliga intervjuer gjordes också med företagsledaren själv. I några fall inhämtades kompletterande upplysningar från andra befattningshavare i företagen.

Intervjuerna var ostrukturerade. Dock användes en checklista. Litteraturundersökningen kring småföretagens internationalisering, småföretag och internationellt företagande gav tillsammans med allmänna företagsekonomiska utgångspunkter stommen till denna. Utformningen av checklistan framgår av bilaga 3. Allt eftersom fler företagare intervjuades förfinades checklistan. I princip fick den intervjuade tala helt fritt, samtidigt som han kontinuerligt blev ombedd att motivera sig.

Behandlingen av checklistans punkter kom att variera en del mellan företagen, då företagsledarna delvis styrde intervjuerna. En följd av dessa variationer blev ett antal återbesök i en del av företagen. Åtskilliga kompletteringar gjordes också över telefon. Den sammanlagda medelbesöks- och intervjutiden per företag ligger på ca en dag.

Under intervjuerna fick företagarna också sköta den löpande verksamheten i företaget, vilket betydde en rad telefonsamtal och diskussioner med olika medarbetare. Detta syntes emellertid inte påverka deras förmåga att koncentrera sig på intervjuerna. Vi blev också här medvetna om att den tid företagarna ställde till vårt förfogande var en relativt stor uppoffring för dem, samtidigt som de uppskattade att någon beaktade vad de hade att berätta om sig själva.

Vi bedömer att öppenheten i alla frågor som intervjuerna gällde var mycket stor. Intervjuerna skulle visserligen vara konfidentiella, men man förklarade samtidigt att problemen man hade delades med alla producerande småföretag i Sverige. Företagen hade alltså inget att förlora på öppenhet. Företagsledarna hoppades snarare på att vårt arbete skulle förbättra småföretagens situation. Något försiktiga var företagarna dock i början innan de hade försäkrat sig

om att vi inte representerade någon myndighet.

De sju företagen i det inledande fallstudiematerialet hade mellan 25-120 anställda. Den minsta omsättningen hos företagen var (år 1972) 2 miljoner kronor, medan den största var 17 miljoner. Exportandel, exporterfarenhet och antalet exportkunder varierade avsevärt. Exportandelen varierade mellan företagen från 20 % till hela 95 % av omsättningen. Det företag, som hade minst erfarenhet av exportförsäljningen, hade endast tre kunder utomlands, två i Danmark och en i Norge, medan det mest erfarna företaget hade ca 1.000 exportkunder i "de flesta länder". Uppgifter om de sju företagen har sammanställts i bilaga 1.

4.3 FÖRSTA FÖRDJUPAD ANALYS AV DE INLEDANDE FALLBESKRIVNINGARNA

Som tidigare framgått utfördes de inledande fallstudierna för att testa om olika teoribildningar kunde utnyttjas som preliminär teoretisk utgångspunkt för undersökningen. Härvid analyserades de erhållna fallbeskrivningarna i de genomgångna teoriernas termer. Åtskilliga av de i fallbeskrivningarna ingående data kunde därvid klassificeras inom respektive teoris ram. Men varje sådan klassificering lämnade åtskilliga fenomen hos exportbeteendet obeaktade, som syntes vara relevanta på olika sätt. De gav vidare ingen mer detaljerad förklaring till de observerade fenomenen.

De inledande fallbeskrivningarna bestod av en mängd data, som uttrycker företeelser i eller hos småföretagets exportbeteende. Dessa företeelser var i och för sig relativt välbekanta, eftersom de hade strukturerats i ovannämnda sammanhang. Den första fördjupade analysen av dessa fallbeskrivningar syftade, som tidigare framgått, till att skapa en strukturering av dessa, så att en så god konceptuell modell som möjligt kunde erhållas, mot vars bakgrund fallstudierna skulle kunna genomföras. Analysen genomfördes i princip som konstant komparativ analys så som Glaser & Strauss angett (se delavsnitt 3.3.3).

(a) Analysen inleddes med att de företeelser (de data) som ingick i fallbeskrivningarna kategoriserades. Kategorierna framkom direkt genom studium av företeelserna. Detta betydde att en kategori kunde vara en typ av händelser, motiv, föreställning, plan, fysiska beroendeförhållanden etc. Kategorierna fick ofta förändras och förfinas, allt eftersom fler företeelser kategoriserades. Så spjälkades t ex kategorin "mässor" upp i kategorierna "orsaker till mässdeltagande", "mässbeteende" och "effekter av mässdeltagande". Processen fortsatte tills alla fenomen i samtliga fallbeskrivningar var kategoriserade.

Sålunda framkom en kategorisering av de inledande fallbeskrivningarna, som kan illustreras enligt figur 4.1. Någon helt explicit och konsekvent listning på det sätt som figuren anger genomfördes dock inte, eftersom dels kategorierna kontinuerligt förändrades, dels endast utgjorde en första tankemodell.

	Fall I	Fall VII
Kategori A	Företeelse IA:1	Företeelse VIIA:1
.	.	.
.	.	.
.	Företeelse IA:m	Företeelse VIIA:p
.	.	.
Kategori N	Företeelse IN:1	Företeelse VIIN:1
	.	.
	Företeelse IN:o	Företeelse VIIN:q

Figur 4.1 Kategorisering av materialet i de inledande fallbeskrivningarna.

(b) När sålunda alla data eller alla företeelser, som ingick i det inledande materialet grovt hade kategoriserats, fortsatte analysen. De olika kategorierna kom därvid att uppfattas som fenomen inom eller kring det studerade området. Genom att jämföra samtliga företeelser inom en viss kategori för samtliga fall kom också egenskapsrymden för fenomenen att urskiljas. Härvid uppdagades naturligtvis,

att egenskapsrymden för vissa fenomen var relativt enkel (t ex när det gällde "utnyttjad exportkanal"), medan för andra fenomen denna var ytterst svåröverblickbar (t ex när det gällde "anledningen till val av exportkanal").

Vidare visade det sig, att vissa kategorier inte fanns representerade hos alla företag, t ex "mässdeltagande" och "personliga besök hos exportkunder". Då det i en del fall kunde förväntas, att detta berodde på ofullständigheter i materialet, föranledde detta kompletterande materialinsamling. Denna visade emellertid, att vissa fenomen inte förekom hos samtliga exporterande företag. Detta förhållande tolkades då, som att de fenomen som kategorierna urskilt var för fina och lämpligen borde sammanslås. Därvid framkom emellertid, att det inte utan vidare lät sig göras. Flera kategorier kunde ses som underkategorier till flera andra kategorier, t ex kunde kategorin mässas föras in både under kategorierna "produktutveckling" och "exportförsäljning".

(c) När det empiriska materialet var preliminärt kategoriserat, vidtogs försök att relatera de olika identifierade fenomenen och deras egenskapsrymder inom systemangreppssättets ram, dvs utnyttja fenomenen (kategorierna) som byggstenar i en första systemmodell av småföretagets exportbeteende. Emellertid kunde endast en ytterst vag modellansats formuleras.

Eftersom varje fenomen genom sina egenskaper (företeelser) i det närmaste kunde relateras till varje annat fenomen, blev systemmodellansatsen mycket komplex. Vilka komponenter och relationer, som var mer betydelsefulla än andra, gick inte att urskilja tydligt. Vidare var det svårt att ange en naturlig avgränsning av systemet, eftersom många fenomen var av typen "förhandlingar" och "samarbete". När dessa tolkades som relationer, var de så starka att båda de komponenter, mellan vilka relationen förelåg, kunde uppfattas som liggande i systemet.

Förhållandet att de olika fenomenen var så nära integrerade

betyder också, att studieområdet dåligt kan förklaras endast i strukturtermer. En processsyn erfordrades också. Processerna förändrar ständigt strukturen i alla dess delar, vilket i sin tur leder till förändringar av olika delprocesser.

Ytterligare ett problem var, att om materialet tolkades strikt i en traditionell och konsekvent systemmodell, gjorde man intrång i företagsledarens uppfattning av sin situation. Företagaren kunde t ex uppfatta funktioner, händelser och fysiska objekt som likvärdiga orsaker till en viss företeelse.

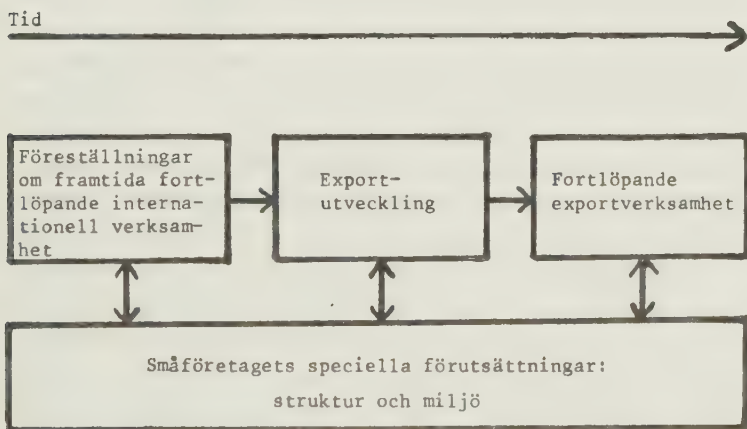
När samtliga fenomen för ett företag tolkades i systemtermer i form av en systembeskrivning och sedan jämfördes med systembeskrivningar av andra företag, kunde dock en del av komponenternas eller processernas egenskaper relateras till varandra: ju mer av en viss egenskap hos en viss komponent eller process, desto mer av en annan egenskap hos en annan komponent eller process.

Resultatet av den första fördjupade analysen av de inledande fallbeskrivningarna gav således inte någon tydlig systemmodell av vårt studieområde. Dock gav den oss vad vi kan kalla en "intuitiv systemuppfattning" som inte direkt kunde dokumenteras vid ifrågavarande tillfälle. De mer centrala aspekterna hos modellansatsen, vilka inverkade på det fortsatta arbetet, kunde dock anges. Dessa är emellertid sådana som man kunde förvänta och som redan delvis hade observerats i samband med den inledande testen av olika teories applicerbarhet på studieområdet.

1) Det studerade systemet är mycket starkt *funktionsintegrerat*. Samma person, dvs företagsledaren, utför eller initierar en rad olika funktioner hos småföretaget, medan han vanligen varken har anledning eller tid att *särskilja dem*. Detta gör att han utför dem som en sammanhängande uppgift med oavgränsat resultat.

2) I exportbeteendet hos småföretaget över tiden kan vi

urskilja först en period av förändringsprocesser, som sedan följs av fortlöpande och reglerande processer. Det förstnämnda kan vi kalla *exportutveckling* och det senare *exportverksamhet*. Det föreligger naturligtvis ett starkt samband mellan de två typerna av processer. Den fortlöpande exportverksamheten är beroende av hur själva exportutvecklingsprocessen tillgått. Men exportutvecklingen kan också påverkas av föreställningar om hur den fortlöpande exportverksamheten kan bedrivas. Analysen av de inledande fallstudierna visade, att den mer detaljerade utformningen av de båda typerna av processer påverkas av småföretagets övriga verksamhet och utgör en mer eller mindre integrerad del därav, samtidigt som miljön inverkar (se figur 4.2).



Figur 4.2 Beroendeförhållanden mellan småföretagets exportutveckling och exportverksamheten samt företagets speciella förutsättningar.

3) Eftersom småföretaget är starkt integrerat, är det en samverkan mellan dess olika delsystem som påverkar exportbeteendet. Likväl har egenskaperna hos företagets sortiment en tydligare inverkan på exportbeteendet än egenskaperna hos andra faktorer.

Med den erhållna systemmodellansatsen som grund förväntades de följande fallstudierna närmare kunna specificera de väsentliga fenomenen och deras egenskapsrymder hos småföretagens exportbeteende samthur dessa är relaterade till varandra. Emellertid syntes det lämpligt att göra vissa partialstudier av vissa aspekter hos exportbeteendet, som föreföll speciellt oklara vid analysen av de inledande fallstudierna. Dessa gav dock inget resultat som i princip påverkade fallstudierna, annat än att analysen av dem fick en fastare grund. Eftersom sortimentet förefaller ha en väsentlig inverkan på exportbeteendet, ansågs det också lämpligt att i två partialstudier undersöka, hur småföretagens branschtillhörighet påverkar deras exportbeteende.

4.4 MATERIALINSAMLING FÖR FALLBESKRIVNINGARNA

De partialstudier som behandlade hur branschtillhörigheten påverkar exportbeteendet visade, att olika småföretag, som till synes har stor likhet med avseende på produktionssätt, storlek, ålder, bransch etc, ändå kan uppvisa betydande skillnader i sitt exportbeteende. Detta gjorde, att ingen stratifiering föreföll lämplig vid materialinsamlingen. Då det således inte fanns grund för att välja ett visst litet företag framför ett annat, kunde valet av företag som skulle studeras huvudsakligen ske på praktiska grunder. Det föreföll därvid lämpligt att göra en totalundersökning inom ett slumpmässigt valt geografiskt område, som inte uppvisade några speciella karakteristiska egenskaper.

Från tillgängliga register inom den aktuella länsstyrelsen och företagarföreningen identifierades samtliga tillverkande företag med 5-200 anställda inom området, sammanlagt 123 företag. Därefter bortsorterades företag, som med vissitet ej hade någon export, typ bagerier samt företag som ingick i koncern med totalt över 200 anställda. Första kontakten med de återstående företagen, 97 stycken, knöts per telefon. Vi kunde på så sätt få reda på om företaget hade någon direkt export och om så var fallet förhålla oss om

möjligheten att få komma till företaget för en första intervju. Efter telefonkontakten kvarstod endast 15 företag av de 97 som återstod efter första bortsorteringen. Ett av dessa 15 företag vägrade intervju, såvida vederbörande företagsledare ej fick ekonomisk ersättning: "I dagens Sverige kan man inte göra något gratis."

Den successiva analysen av intervjuerna visade, att exportbeteende inte tillräckligt entydigt kunde belysas genom de sju inledande fallbeskrivningarna och dessa 14 fallstudier. Materialet kompletterades därför med ytterligare 16 företag, varvid den geografiska basen utökades. Det visade sig sedermera, att två av intervjuerna inte kunde användas. Ett av företagen var alltför ointresserat av intervjun, gav knapphändiga, svävande och till viss del motsäggande uppgifter. Det andra som slopades var mycket litet och fungerade huvudsakligen som handelsföretag med en smärre hop-sättningsverksamhet samt hade inte egentligen någon direkt export.

Intervjuerna med företagsledarna var som tidigare angetts ostrukturerade. Med utgångspunkt från analysen av de inledande fallstudierna hade en checklista utarbetats (se bilaga 3). Denna kom kontinuerligt att förfinas, allt eftersom fler företag studerades. I samband med den successiva analysen av fallbeskrivningarna uppstod behov av kompletterande information om fallen, vilken inhämtades vid återbesök och över telefon. Samtliga intervjuer inspelades på band och utskrevs ordagrant. Vid de kompletterande samtalen fördes endast summariska anteckningar. I stort sett samtliga citat, som upptas i del II, kommer från de inspelade intervjuerna. Den sammanlagda intervju- och samtalstiden uppgick i medeltal till ca en dag per företag.

Företagsledarna fick i relativt stor utsträckning berätta fritt och ombads därvid ofta att motivera och förklara beslut och åtgärder. I vissa fall kunde intervjupersonerna inte erinra sig orsakerna till fattade beslut. Den nuvarande företagsledaren var i några fall ny i sin funktion och

hade därför inte företagets utvecklingsförlopp helt klart för sig. Sådana fall klarlades till viss del genom samtal med äldre befattningshavare i företagen. De senare uppgifterna har emellertid inte tillmätts samma betydelse som de företagarna själv lämnade.

Det erhållna intervjumaterialet sammanställdes inte för de olika företagen enligt någon given mall till välstrukturerade fallbeskrivningar, som därefter analyserades. Även om detta förmodligen hade underlättat analysen, skulle det ha inneburit, att betydande information skulle ha förbisetts. Vissa intervjuuttalanden (företeelser) föreföll i början av analysen irrelevanta men fick efterhand en klar innebörd. Fallbeskrivningarna bestod därför i stort sett av företagarnas egna framställningar och inte av vår strukturering och sammanfattning av dessa.

Av samma anledning har inte heller några fallbeskrivningar sammanställts för denna rapport. En sammanfattning av materialet för varje fall skulle endast uttrycka vår tolkning av detta, vilken ändå kommer till uttryck i analysresultatet. Inte heller skulle det vara möjligt att redovisa hela materialet, eftersom inte alla samtal har kunnat bandas. Dessutom skulle detta vara problematiskt på grund av att de intervjuade företagarna hade lovats anonymitetsskydd. Om fallen anonymiserades skulle väsentliga aspekter, som låg till grund för analysresultatet, inte kunna presenteras. Vissa centrala uppgifter om företagen har dock sammanställts i bilaga 2.

4.5 SLUTLIG ANALYS AV DE INLEDANDE FALLBESKRIVNINGARNA OCH FALLBESKRIVNINGARNA

Som tidigare nämnts påbörjades den slutliga analysen innan samtliga fallbeskrivningar hade erhållits. Detta gjorde att senare fallstudier kom att utföras mot bakgrund av en allt större insikt om studieområdet och således efter ett allt tydligare mönster. Analysen genomfördes i princip på samma sätt som den fördjupade analysen av de inledande

fallbeskrivningarna. Detta innebär således, att olika påträffade företeelser kategoriserades och jämfördes.

Emellertid fördes den slutliga analysen i högre grad direkt i systemtermer än den första fördjupade. Den tidigare erhållna systemmodellansatsen utgjorde därvid stommen för analysen. Härigenom framstod det allt tydligare vilka komponenter och processer, som var mer centrala än andra för exportbeteendet. Dessutom framstod tydligare deras egenskapsrymder och hur de var relaterade till varandra. Ju fler företag som studerades och analyserades, desto smärre blev förändringarna hos modellen, och när de endast bestod av marginella justeringar avslutades materialinsamlingen.

I samband med den därefter avslutade analysen kunde modellen på flera punkter förfinas. Sålunda har t ex tre faser kunnat urskiljas hos exportutvecklingen och sortimentets egenskapsrymd kunnat struktureras så, att variationer hos sortimentsstrukturen i hög grad kan sammankopplas med variationer i det mer detaljerade exportbeteendet.

Eftersom småföretaget är ett starkt integrerat system, är det ett samspel mellan egenskaper hos många olika komponenter eller processer, som påverkar egenskaperna hos en viss komponent eller process. Härigenom har vissa typiska konstellationer av samband kunnat identifieras, som förefallit ha en generell giltighet, eftersom de så att säga har kunnat påvisats från flera olika håll. Dessutom har analysen på många punkter troligen visat på den totalt möjliga egenskapsrymden hos de fenomen, som ingår i den framtagna systemmodellen.

Genom vissa avvägningar kunde också problemet med att företagens föreställningar inte direkt kunde överföras till systemtermer i stort sett lösas, utan att någon egentlig informationsförlust förelåg (t ex anges exportland och exportkanal som likvärdiga komponenter i företagets miljö). Också genom vissa anpassningar kunde ett sådant fenomen som att en del småföretag har en mycket begränsad strö-

export under en längre tid, som de senare aktiverar, passas in i den totala systemmodellens ram.

4.6 ANALYSRESULTATETS PRESENTATIONSSÄTT

Av de föregående avsnitten framgår hur undersökningsresultatet har framkommit. I föreliggande avsnitt berörs kortfattat hur detta har presenterats i del II av rapporten.

Analysresultatet framkom i stort sett genom att olika delar successivt fogades samman till en helhet, i vilken de kunde passas in och förklaras. För överskådlighetens skull har emellertid analysresultatet i princip redovisats på det motsatta sättet. Således inleds presentationen med en översiktlig modell, som sedan successivt beskrivs allt mer i detalj.

Som delvis redan framgår av det föregående avsnittet, har en rad nära sammankopplade mönster kunnat kartläggas hos studieobjektet, både med avseende på processer och strukturer samt på olika nivåer. Detta innebär att någon helt enhetlig uppbyggnad av presentationen inte går att göra. Vi har emellertid försökt behandla olika delresultat i de sammanhang där de närmast är att hänföra, samtidigt som övriga kopplingar har antytts kortfattat.

Naturligtvis kan analysresultatet inte utsäga något annat än om de studerade småföretagens exportbeteende. Som framgår av föregående avsnitt har emellertid ofta flera olika samband visat på samma beroendeförhållanden, dvs den strukturella uppbyggnaden talar för dem. Detta gör att man kan förmoda, att vissa erhållna resultat har en generell giltighet, även om det inte har bevisats, vilket gör det befogat att presentera dem som allmängiltiga hypoteser. Således har inga begränsningar angivits såsom "i dessa fall gäller ..." eller "för vissa fall av denna typ kan det föreligga ..." annat än när de behandlade sambanden varit vaga eller när analysen klart visat att begränsningar av olika slag har varit för handen.

Med utgångspunkt från det valda angreppssättet har det förefallit av betydelse, att företagarna själva har fått "komma till tals" vid presentationen av undersökningsresultatet. Detta betyder, att de mer detaljerade beskrivningarna av företagets exportbeteende i hög grad sker genom citat från de intervjuade företagarna, som därvid utgör en integrerande del av framställningen. Dessutom har vi försökt att få citaten tillräckligt omfattande, så att de situationer som de åsyftar att beskriva tydligt framgår. Citaten kan emellertid inte ses som bevis för de delresultat som framförs utan utgör endast indikatorer på dessa. (Citat från de inledande fallbeskrivningarna betecknas med F(öretag) + romersk siffra (I-VII), medan citat från fallbeskrivningarna anges med F + arabisk siffra (1-28).)

5 Övergripande modell av exportbeteendet

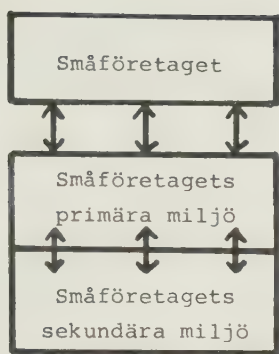
5.1 INLEDNING

Varje företag uppvisar ett *företagsspecifikt exportbeteende* över tiden. Emellertid är det i stort samma faktorer som påverkar och påverkas av exportbeteendet hos olika småföretag. Detta innebär, att det företagsspecifika exportbeteendet i hög grad kan förklaras av variationer hos dessa faktorer. I detta kapitel lämnas en övergripande modell av exportbeteendet hos småföretaget över tiden och av vilka faktorer som påverkar och påverkas av detta. I de följande kapitlen behandlas sedan olika delar av modellen mer ingående.

Företagets beteende påverkas dels av företagets struktur, dels av den miljö i vilken företaget är verksamt. Men företagets beteende påverkar samtidigt dels företagets struktur, dels dess miljö, vilket gör att det föreligger en interaktion mellan dessa faktorer.

Småföretaget har begränsade resurser men måste likväl i stort sett utföra samma funktioner som ett stort företag. Detta innebär att man inom småföretaget inte kan avsätta resurser till att avkänna miljön i någon större omfattning. Småföretaget får därför begränsade möjligheter att överblicka och anpassa sig till förändringar i miljön, utom i den del med vilken företaget har direkta relationer (kunder, leverantörer, bankförbindelser etc), dvs med det som vanligen kallas arbetsmiljö eller *primär miljö*. Detta gör att förändringar i en mer avlägsen miljö, *sekundär miljö*, endast påverkar företaget genom den inverkan de har på dess primära miljö (se figur 5.1).

Småföretag som endast har direkta relationer inom en nationell miljö har naturligtvis också en primärmiljö som är



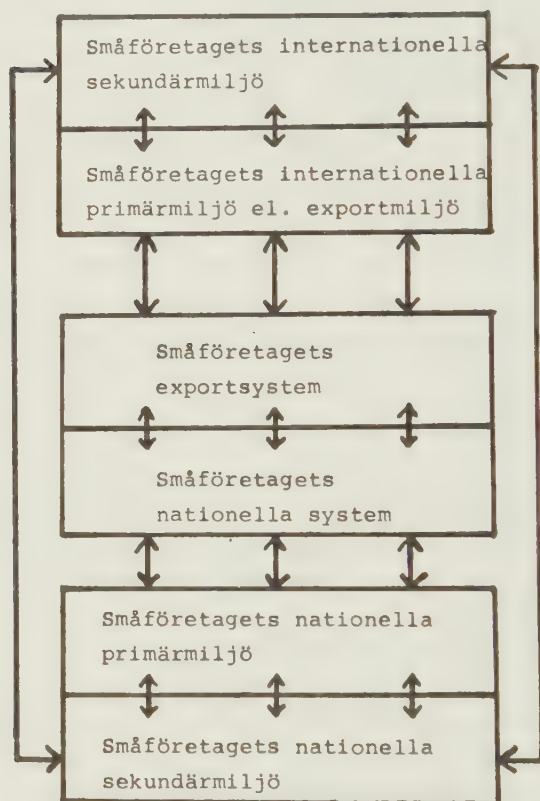
Figur 5.1 Småföretaget och dess primära och sekundära miljö.

nationell. Förändringar i utlandet påverkar inte företaget annat än när de får konsekvenser för den nationella primärmiljön (t ex ökad utländsk konkurrens minskar tidigare avsättningsmöjligheter).

Småföretag som har export har inte bara direkta relationer inom den nationella miljön utan också med en internationell miljö. Detta innebär, att dessa företag har en primärmiljö som både är nationell och internationell. Den senare kan benämnas småföretagets *exportmiljö*. På grund av att småföretaget har begränsade resurser, är vanligen dess direkta relationer med den internationella miljön ännu mer begränsade än med den nationella miljön, även om företaget har en betydande export. Detta gör, att småföretagets möjligheter att överblicka förändringar i den internationella miljön är ännu mindre än för den nationella miljön. (Se figur 5.2, övre delen.)

Småföretagets struktur är i hög grad totalintegrerad. Exportbeteendet kan därför varken särskiljas från företagets övriga beteende eller hänföras till en speciell del av dess struktur i fysisk mening. Likväl kan de delar av ett småföretags struktur, i vilka exportbeteendet till övervägande grad sker, analytiskt uppfattas som företagets *ex-*

portsystem. Denna påverkas följaktligen av företagets exportmiljö men också av dess *övriga system* eller *nationella system*, samtidigt som den påverkar dessa (se figur 5.2 mitten).



Figur 5.2 Småföretagets exportsystem och nationella system samt dess nationella och internationella miljö.

5.2 STADIER I EXPORTBETEENDET

Exportbeteendet, dvs det beteende som konstituerar företagets exportsystem, genomgår olika stadier över tiden. Som redan framhållits kan man i småföretagets exportbeteende

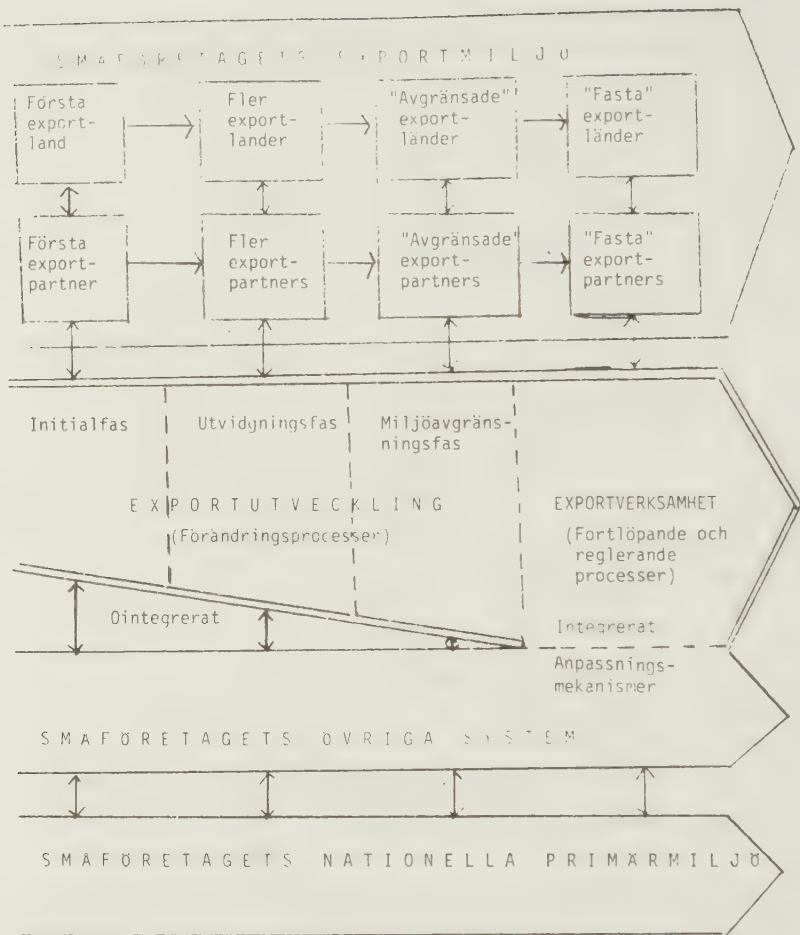
urskilja en period av *exportutveckling* som sedan följs av en fortsatt *exportverksamhet*. Det finns ur en rad dimensioner betydande skillnader här emellan. Den mest grundläggande är att exportutvecklingen i hög grad består av *förändringsprocesser* som innebär genomgripande förändringar, medan exportverksamheten består av *fortlöpande och reglerande processer* som innebär marginella förändringar. Vidare är exportbeteendet endast *delvis integrerat* med företagets övriga beteende under exportutvecklingen men blir i det närmaste *totalintegrerat* vid exportverksamheten.

Småföretagets exportutveckling innebär det förlopp, genom vilket småföretaget går från att ha enbart nationella relationer till att också ha internationella, vilka är integrerade med dess övriga struktur samt har anpassningsmekanismer för att bibehålla en sådan integration. I detta förlopp kan tre faser urskiljas. Dessa kan benämnas (1) *initialfas*, (2) *utvidgningsfas* och (3) *miljöavgränsningsfas*.

I figur 5.3 återges en översiktlig framställning av småföretagets exportbeteende över tiden och de faktorer som påverkar och påverkas av detta. Modellen är uppställd i analogi med figur 5.2. Den breda pilen näst överst anger företagets exportsystem över tiden. I denna har de olika stadierna i exportbeteendet markerats, dvs utvecklingens tre faser och den fortsatta exportverksamheten. I den övre pilen återfinns företagets exportmiljö. I de nedre pilarna finns småföretagets nationella system och företagets nationella primärmiljö över tiden.

Exportutvecklingens initialfas. Småföretagets exportstart kan sägas ske när företagets ledning för första gången beslutar att effektuera en erhållen exportorder. Före exportstarten kan emellertid företagets beteende på olika sätt vara inriktat på export.

Eftersom småföretaget kan exportera genom eller till olika typer av led i en exportkanal, såsom agenter, grossister eller slutliga förbrukare, är det något av dessa som det



Figur 5.3 Småföretagens exportstruktur och övriga struktur samt exportmiljö och nationella primärmiljö över tiden. I exportstrukturen är de olika stadierna hos exportbeteendet markerade.

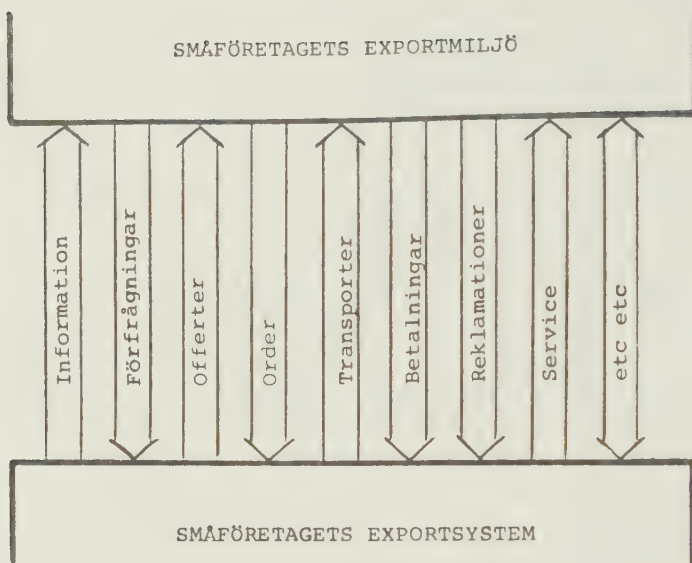
har direktkontakt med i den utländska miljön och som således formar dess exportmiljö. Oberoende av vilken typ av led som utgör småföretagets exportmiljö kan den benämnas företagets *exportpartner*.

En *exporttransaktion* innebär i princip en överföring av en vara eller tjänst från företaget till en exportpartner i utlandet mot någon ersättning därifrån. För att en transaktion skall komma till stånd och slutföras erfordras emellertid en rad subtransaktioner såsom offertgivningar, ordermottagning, transporter, betalningar, reklamationer. Eftersom en transaktion innebär att resurser går från och kommer till företaget, utgör den flöden över tiden. Således bildar på analogt sätt deltransaktionerna delflöden. Huvuddelen av delflödena kan gå direkt mellan företaget och exportpartnern. Emellertid måste flera flöden ske över hjälporgan såsom banker, *speditionsfirmor* etc.

Småföretagets första exporttransaktion karakteriseras av att företagets subtransaktioner utformas genom stor slumpmässighet och ett allmänt sökande från företagets sida. Företagsledningen lägger ner stor koncentration och stort arbete på subtransaktionerna och uppfattar dem som något *extraordinärt*.

När den första exporttransaktionen har genomförts, följs den av fler (endast småföretag där detta är fallet har studerats). Genom de fortsatta transaktionerna ökar företagets erfarenhet om hur en exporttransaktion lämpligen skall utformas och brister hos de olika subtransaktionerna modifieras successivt. Samtidigt börjar de delflöden som utgör transaktionerna att få en fastare form och bildar en struktur mellan småföretaget och dess exportpartner, vilken kan kallas småföretagets *yttre exportstruktur* (se figur 5.4). När detta inträffar är initialfasen slut.

Exportutvecklingens utvidgningsfas. Genom initialfasen får småföretaget en viss erfarenhet av hur exporttransaktionerna lämpligen skall utformas. Härav följer vanligen att



Figur 5.4 Småföretagets yttre exportstruktur.

dessas alltmer ökar i omfång. Tillväxten sker både genom att transaktionerna sker tätare med varje exportpartner och genom att antalet exportpartners och exportländer ökar. Företagsledningen har fortfarande en stark koncentration på exporttransaktionerna och uppfattar dem som något extraordinärt för företaget.

De delflöden som företaget genom exporttransaktionerna mottar och avger förorsakar naturligtvis också en rad delflöden inom själva företaget, vilket vi kan uppfatta som småföretagets exportbeteende. Delflödena inom småföretaget formar också en struktur, som vi tidigare kallat småföretagets exportsystem. Det har också tidigare framhållits att det inte föreligger någon egentlig avgränsning mellan småföretagets exportsystem och dess övriga system. Likväl kan företagsledningen uppfatta vissa processer inom småföretaget som en följd av dess export, vilket motiverar särskiljningen mellan företagets exportsystem och nationella system.

Som följd av småföretagets begränsade resurser är det i längden besvärande för företagsledningen att företagets exportstruktur inte är integrerad med dess övriga struktur. I och med att exporttransaktionerna ökar i omfattning kommer de transaktioner som förorsakar att exportstrukturen inte överensstämmer med företagets övriga struktur att på olika sätt bli allt mer besvärande för företagaren. I och med att företaget nått detta stadium kan dess utvidgningsfas sägas vara slut.

Exportutvecklingens miljöavgränsningsfas. Genom utvidgningsfasen har inte bara de exporttransaktioner som är olämpliga för företaget blivit mer besvärande utan de har också avtecknat sig klarare för företagsledningen. Samma sak gäller för de transaktioner som gör att exportstrukturen överensstämmer väl med företagets övriga struktur.

Exporttransaktionernas utformning påverkas naturligtvis av vilka exportpartners företaget har och i vilka länder dessa är belägna, dvs av exportmiljön. Genom en förändring av exportmiljön kan följaktligen exporttransaktionerna förändras så att exportstrukturen överensstämmer med företagets övriga struktur, vilket sker under miljöavgränsningsfasen. Detta kan försiggå mer eller mindre automatiskt. I vissa fall kommer företaget att nästan direkt utveckla en exportmiljö under utvidgningsfasen, som ger för företaget lämpliga exporttransaktioner. Miljöavgränsningen innebär därvid inget annat än att företaget fastslår att dessa är lämpliga. I andra fall försöker företaget många olika alternativ innan den eftersökta exportmiljön är funnen.

När sålunda exportstrukturen och företagets övriga struktur kommer i bättre överensstämmelse blir de också mer integrerade. Företagsledningen har ingen anledning att särskilja exportbeteendet hos företaget från dess övriga beteenden, annat än när detta erfordras av rent tekniska orsaker, t ex momseredovisning.

Både företaget och dess exportmiljö förändras emellertid

över tiden, bl a genom exporttransaktionerna. Men eftersom exportsystemet och det nationella systemet hos småföretaget blir mer integrerade kommer exportbeteendet också att omslutas av företagets övergripande anpassningsmekanismer. Genom dessa kommer integrationen att bibehållas, även om det sker successiva förändringar både inom exportmiljö och i företaget.

När företaget har en exportstruktur som är integrerad med dess övriga struktur och det har möjligheter att anpassa denna så att överensstämmelsen kan bibehållas är småföretagets exportutveckling slut.

Exportverksamhet. Trots att småföretaget vid exportverksamheten har avgränsat sin exportmiljö och integrerat exportsystemet med sin övriga struktur, betyder det inte att dess exportbeteende kan fortsätta att förändras. Småföretaget kan både få nya exportpartners och nya exportländer, samtidigt som äldre avskiljs. Emellertid är förändringarna i exportbeteendet under exportverksamheten relativt marginella och inverkar inte i någon större grad på företagets struktur. Vidare förblir exportstrukturen integrerad med företagets övriga struktur, även om exportbeteendet förändras eftersom företagets anpassningsmekanismer också omsluter exportbeteendet.

En indelning av de studerade företagen vid tidpunkten för studiens genomförande efter de ovan presenterade stadierna hos exportbeteendet ger att 7 småföretag befinner sig i exportutvecklingens utvidgningsfas, 6 småföretag i exportutvecklingens miljöavgränsningsfas, medan 23 småföretag har utvecklad exportverksamhet (se figur 5.1 för det enskilda småföretagets tillhörighet).

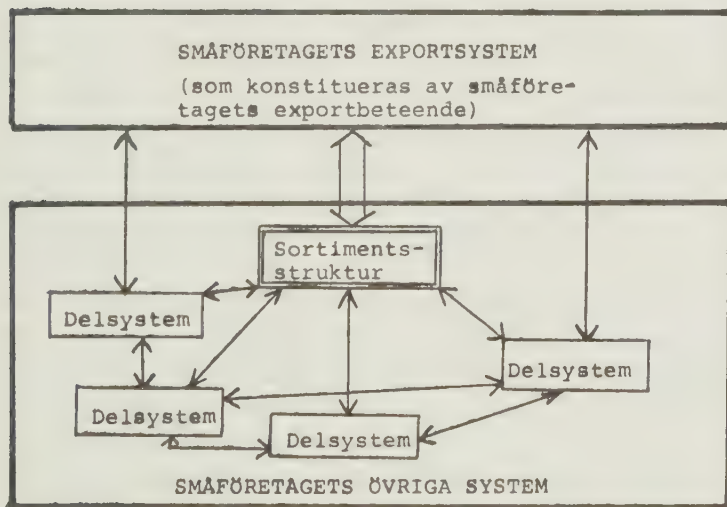
EXPORTUTVECKLING			EXPORTVERKSAMHET
Initialfas	Utvidgningsfas	Miljöavgränsningsfas	
	2, 3, 4, 10, 11, 16, 21	6, 13, 14, 20, I	1, 5, 7, 8, 9, 12, 15, 17, 18, 19, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, II, III, IV, V, VI, VII

Figur 5.5 De studerade småföretagen fördelade efter stadium av exportbeteende vid tidpunkt för studiens genomförande.

5.3 ÖVRIGA SYSTEMS INVERKAN PÅ EXPORTBETEENDET

Det har tidigare framhållits att småföretagets export-system i hög grad påverkas av dess övriga system. Det har också angetts att dess struktur är starkt integrerad. Detta innebär att det inte är något enskilt delsystem hos företagets övriga system som påverkar dess exportbeteende. I stället sker påverkan genom en integration mellan flera olika delsystem hos företaget.

Emellertid är exportbeteendet i övervägande grad en del av småföretagets totala marknadsbeteende. Härav följer, även om det är fler delsystem som genom en interaktion påverkar exportbeteendet, att exportstrukturen starkast påverkas av de delsystem som närmast påverkar det totala marknadsbeteendet. Analysen visar att det ledande delsystemet är här småföretagets sortimentsstruktur (se figur 5.6).



Figur 5.6 Sortimentsstrukturens inverkan på export-systemet.

Att småföretaget är starkt integrerat innebär att det finns ett betydande samband mellan den strukturella ut-

formningen av ett delsystem och utformningen av övriga delsystem. Härav följer att åtskilliga av de variationer hos exportbeteendet, som förorsakas av företagets övriga struktur, i hög grad kan förklaras av *variationer i sortimentsstrukturen*. Utformningen av de övriga delsystem som påverkar exportbeteendet samvarierar med utformningen av sortimentsstrukturen.

Det starka sambandet hos småföretagen mellan den strukturella uppbyggnaden av ett delsystem och den strukturella uppbyggnaden av övriga delsystem innebär naturligtvis också att det finns betydande samband mellan olika dimensioner hos ett visst delsystem. Detta innebär att åtskilliga av de variationer i exportbeteendet, som förorsakas av företagets sortimentsstruktur, i hög grad kan förklaras enbart genom *variationer hos några dimensioner i sortimentsstrukturen*, eftersom dessa samvarieras med övriga dimensioner.

Två dimensioner hos småföretagens sortimentsstruktur är speciellt relevanta för att förklara variationer i exportbeteendet mellan företag, nämligen dels (1) *egenskaper hos produkternas slutliga förbrukare*, dels (2) *antal möjliga förbrukare av produkterna i företagets sortiment*. Båda dessa dimensioner kan grovt indelas i två klasser. Sålunda kan den slutlige förbrukaren antingen vara konsument eller producent, vilket innebär att företagets sortiment antingen kan klassificeras som konsumentvaruinriktat eller som producentvaruinriktat. Vidare kan antalet möjliga köpare vara begränsat till en liten kategori av en större population eller utgöra hela populationen (t ex endast vissa industriföretag eller samtliga industriföretag). Detta innebär att företagets sortiment antingen kan klassificeras som specialvaruinriktat eller standardvaruinriktat.

Ett småföretag kan ha en rad produkter i sitt sortiment, vilka tillhör olika klasser av en viss dimension. Emellertid visar analysen att ju större omfattning småföretagets exportbeteende har, desto homogenare blir dess sortiment.

Detta innebär att flertalet produkter kommer att tillhöra samma klass oberoende av hur dessa klasser fastställles. I många småföretag innebär denna ökade homogenitet att företagen endast tillverkar en produkt med ett större eller mindre antal variationer. Också för de småföretag vars produkter inte definitionsmässigt faller inom samma klass, föreligger en så stark inriktning hos sortimentet att det kan uppfattas som tillhörigt en bestämd klass.

Om småföretagen indelas med utgångspunkt från de två ovan nämnda dimensionerna hos deras sortimentsstruktur föreligger följaktligen fyra olika typer av småföretag:

- specialproducentvaruföretag,
- standardproducentvaruföretag,
- specialkonsumentvaruföretag och
- standardkonsumentvaruföretag.

Dessa företagstyper skall naturligtvis inte uppfattas som helt åtskilda kategoribildningar. De bör närmast ses som idealklasser, vilka är relevanta för förståelsen av småföretagens exportbeteende. Detta innebär att småföretag av en viss typ visar stora inbördes likheter i sitt exportbeteende, samtidigt som småföretag av olika typer uppvisar stora skillnader. Dessutom täcker de fyra småföretagstyperna en stor del av de förekommande variationerna i exportbeteendet hos småföretagen.

Om de studerade småföretagen fördelas efter typ av sortimentsstruktur erhålls 5 specialproducentvaruföretag, 18 standardproducentvaruföretag, 4 specialvaruföretag och 8 standardkonsumentvaruföretag. De enskilda småföretagens förteckning på företagstyper framgår av figur 5.7.

Företags- typ	EXPORTUTVECKLING		EXPORTVERKSAM- HET
	Utvidg- ningsfas	Miljöavgräns- ningsfas	
Special- producent- varuföre- tag		13	17, 19, 23, III
Standard- producent- varuföre- tag	2, 3, 4, 16	14, I	5, 7, 12, 15, 24, 26, 27, 28, II, IV, VI, VII
Special- konsument- varuföre- tag			1, 9, 22, 25
Standard- konsument- varuföre- tag	10, 11, 21	6	8, 18, 20, V

Figur 5.7 De studerade småföretagen fördelade efter stadium av exportbeteende (vid studiens genomförande) och typ av sortimentsstruktur.

De åtta följande kapitlen behandlar närmare småföretagets exportbeteende över tiden och de faktorer som påverkar och påverkas av detta samt variationen härav. Sålunda behandlar kapitel 6 exportutvecklingens initialfas, kapitel 7 dess utvidgningsfas och kapitel 8 dess miljöavgränsningsfas. I kapitel 9-13 redogörs därefter för småföretagets fortsatta exportverksamhet.

De kapitel som behandlar de olika faserna i exportutvecklingen, dvs kapitel 6-8, inleds med ett avsnitt som presenterar en modell av respektive fas. Det därpå följande avsnittet i dessa kapitel beskriver sedan mer detaljerat olika delar av dessa modeller. På analogt sätt utgör kapitel 9 en modell av exportverksamheten medan kapitel 10-13 beskriver olika delar av denna.

6 Exportutvecklingens initialfas

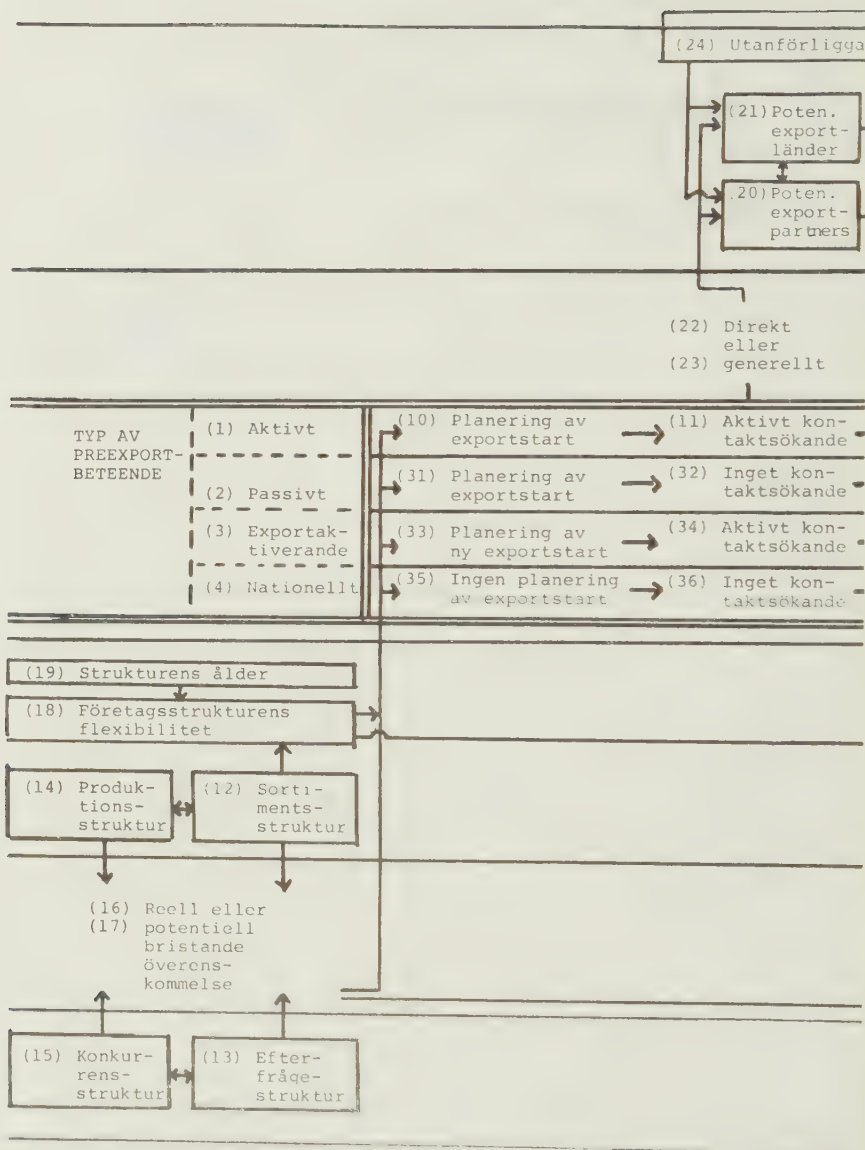
6.1 MODELL AV INITIALFASEN

I detta kapitel behandlas småföretagets exportbeteende under exportutvecklingens initialfas och de faktorer som påverkar och påverkas av detta. I detta avsnitt presenteras först en modell. Det följande avsnittet utgör sedan detaljbeskrivningar av vissa delar av denna.

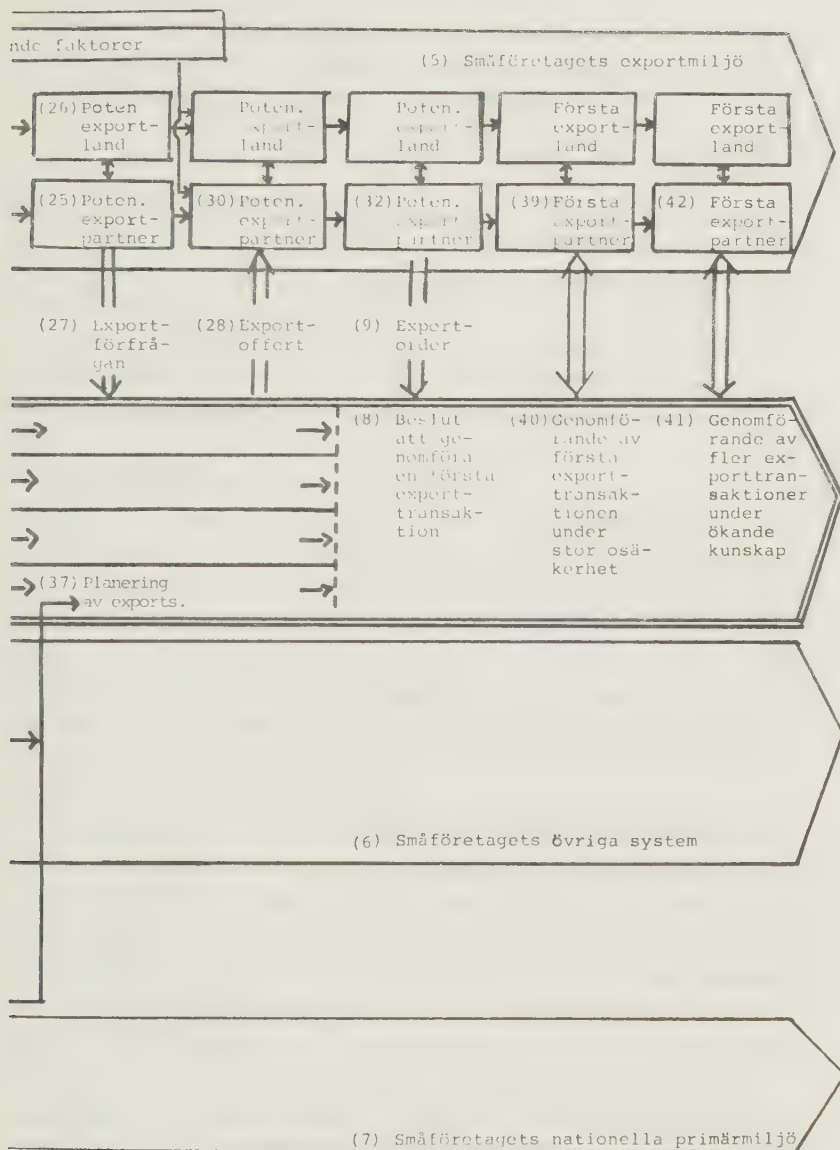
I figur 6.1 återfinns en grafisk framställning av modellen i initialfasen. Denna är uppställd i analogi med den tidigare presenterade övergripande modellen av exportbeteendet. Sålunda anger pilen näst överst i figuren småföretagets *exportsystem* över tiden. I denna är markerat processer som är karakteristiska för exportbeteendet under initialfasen. Ovanför exportstrukturen återfinns småföretagets *exportmiljö* (se figur 6.1 punkt (5)) och nedanför återfinns småföretagets *övriga system* (6) och småföretagets *nationella primärmiljö* (7) över tiden. I dessa är markerat väsentliga faktorer som påverkar eller påverkas av exportbeteendet under initialfasen.

Exportstarten hos de småföretag som har en export kan sägas inträffa när företagsledningen för första gången *beslutat att genomföra en exporttransaktion* (8) efter att ha *erhållit en exportorder* (9).

Småföretagets beteende före exportstarten - som kan kallas *preexportbeteende* - kan utformas på olika sätt. Fyra typer kan urskiljas, nämligen aktivt (1), passivt (2), exportaktiverande (3) och nationellt (4) preexportbeteende. I vissa delar av preexportbeteendet överensstämmer dock de olika typerna. Närmast skall var och en av de fyra typerna av preexportbeteende behandlas mer ingående.



Figur 6.1 Exportbeteendet under initialfasen och faktorer som



påverkar och påverkas av detta.

Aktivt preexportbeteende (1) innebär att småföretaget planerar att starta en export (10) och därefter vidtar åtgärder för att få till stånd en sådan genom att aktivt söka exportpartners (11).

Orsaken till att företaget planerar en exportstart är att företaget har en *reell* (16) *eller potentiell* (17) *bristande överensstämmelse med sin nationella primärmiljö och andra lösningar på detta problem uppfattas av företagsledningen som mer krävande än en exportstart*. Småföretag som har en god överensstämmelse med sin nationella primärmiljö eller har dålig överensstämmelse med denna och anser andra lösningar på detta problem mindre krävande än en exportstart, planerar naturligtvis inte någon export. När mast skall behandlas hur en *bristande överensstämmelse kan uppkomma och därefter vilka faktorer, som gör att en exportstart uppfattas av företagsledningen som minst krävande lösning på detta problem*.

För att ett nationellt verksamt småföretag skall vara framgångsrikt erfordras en överensstämmelse mellan dess struktur och nationella miljö. Detta innebär bl a att företagets sortimentsstruktur (12), dvs typer av produkter och deras egenskaper, överensstämmer med efterfrågestrukturen i den nationella miljön (13). Vidare skall omfattningen på företagets utbud av sortimentet överensstämma med omfattningen på efterfrågan av detta. Storleken på företagets utbud beror på företagets produktionsstruktur (14). Storleken på efterfrågan beror bl a på konkurrensstrukturen (15). Det finns naturligtvis också ett betydande samband, dels mellan företagets sortimentsstruktur (12) och produktionsstruktur (14), dels mellan efterfrågestrukturen (13) och konkurrensstrukturen (15).

En *reell* *bristande överensstämmelse* (16) kan sålunda uppkomma genom bl a

- förändringar i sortimentsstrukturen (12)
- förändringar i produktionsstrukturen (14)

- förändringar i efterfrågestrukturen (13)
- förändringar i konkurrensstrukturen (15) eller
- förändringar i två eller flera av de ovannämnda strukturerna.

En *potentiell bristande överensstämmelse* (17) kan uppstå genom att företaget förväntar förändringar i någon eller några av de ovannämnda strukturerna, vilka kommer att leda till en bristande överensstämmelse. Den kan också uppstå genom att det föreligger pågående förändringar i någon eller några av strukturerna, som ännu inte lett till någon reell bristande överensstämmelse men snart förväntas göra detta.

Om en potentiell eller rell bristande överensstämmelse föreligger, *planerar företaget en exportstart* (10) om export förväntas vara den lösning på problemet, som är minst komplicerad för företaget. Huruvida detta är fallet beror på graden av *oflexibilitet hos företagsstrukturen* (18). Två faktorer påverkar i hög grad företagsstrukturens oflexibilitet i detta avseende, nämligen dess *ålder* (19) och *sortimentsstruktur* (12).

Om företaget har en specialproduktstruktur, vilket också oftast innebär en speciell produktionsstruktur, är företaget uppbyggt kring en betydande specialkunskap. Eftersom det vanligen kräver en betydande insats att förvärva en sådan specialkunskap, är dessa företag oftast ovilliga att förändra sin struktur. Specialvaruföretagen är således relativt oflexibla.

Standardproduktföretagen har oftast en mindre uttalad sortimentspolitik. De anpassar sortimentet allt eftersom försäljningsmöjligheter uppdagas. Vidare har de en mindre speciell produktionsstruktur. Denna går relativt lätt att utnyttja för tillverkning av alternativa typer av produkter och om inte annat kan den omställas för legotillverkning. Standardvaruföretagen är således relativt flexibla.

Inte bära typen av sortimentsstruktur påverkar hur oflexibel företagets struktur är, utan också strukturens ålder (19). Vanligen överensstämmer åldern hos företagets struktur med företagets ålder, åtminstone vad avser dess sortimentsstruktur. Dock finns det en del företag där detta inte är fallet, utan strukturen är yngre än företaget. Ju äldre strukturen blir desto fastare form får den naturligtvis och blir därigenom allt mer oflexibel. Någon generell åldersgräns går självfallet inte att finna, som anger skillnaden mellan en oflexibel och en flexibel struktur. Dock förefaller det som i detta sammanhang en kritisk gräns går vid ca 5-7 års ålder.

Sammanfattningsvis gäller, att ju äldre företagsstrukturen är och ju mer specialinriktad sortimentsstrukturen är, desto mer oflexibel är företagsstrukturen, varav följer att småföretaget i ökad grad planerar en export som lösning på en uppkommen bristande överensstämmelse.

Som följd av företagets planer på export (10) börjar det vidtaga åtgärder för att förverkliga detta (11). Åtgärderna består naturligtvis i att företaget på olika sätt söker en blivande exportpartner. Kontaktsökandet kan antingen vara *direkt orienterat* (22) eller *generellt orienterat* (23) mot potentiella exportpartners. I det förra fallet tar företaget direktkontakt med vissa potentiella exportpartners genom t ex besök eller brev. I det senare fallet söker företaget generellt kontakt med exportpartners genom t ex annonsering eller mässdeltagande och i några fall genom en kontaktorganisation.

Småföretagets kontaktsökande åtgärder påverkar företagets *potentiella exportpartners* (20) så att någon av dessa (25) ställer en *exportförfrågan* (27) till företaget. Också *utanförsliggande faktorer* (24) - av mer slumpmässig natur - kan påverka detta. Hur företagets kontaktskapande åtgärder utformas, inverkar på vilken typ av potentiell exportpartner (25) och vilket potentiellt exportland (26) det är frågan om.

Vanligen besvarar småföretaget den erhållna förfrågan med en offert (28) till den potentiella exportpartnern (30), vilket gör att den potentiella exportpartnern (32) ställer en exportorder (9) till företaget. Också här kan naturligtvis utanförliggande faktorer inverka. Ofta sker exportförfrågning, offertgivning och ordergivning vid samma tillfälle. I några fall kan företaget besvara förfrågan från flera olika potentiella exportpartners innan det erhåller en order från någon.

Passivt preexportbeteende (2) innebär att småföretaget planerar att starta en export (31) men inte vidtar några åtgärder för att förverkliga detta (32), innan företaget oväntat erhåller en exportförfrågan (9).

Det är samma faktorer som gör att småföretag med aktivt preexportbeteende börjar planera en export, som gör det hos småföretag med passivt exportbeteende. Att företaget inte vidtar några åtgärder kan bero på att det inte hinner detta, innan en exportförfrågan kommer. I några fall beror det på att företaget endast har en potentiell bristande överensstämmelse och avvaktar att denna skall bli reell innan det vidtar åtgärder, men får en exportförfrågan innan detta inträffar.

Beteendet hos småföretag med passivt preexportbeteende har liten inverkan på att den potentiella exportpartnern (25) ställer sin förfrågan (27). Till övervägande grad beror detta på utanförliggande oftast slumpmässiga faktorer (24). Detta inverkar också på vilken typ av potentiell exportpartner och exportland det är fråga om. Att företaget besvarar exportförfrågan med en offert (25) är en följd av dessa exportplaner. Den oväntade exportförfrågan tidigare lägger sålunda en exportstart, som ändå förväntas komma att ske. Företaget behöver därvid inte själv vidtaga några åtgärder.

Vanligen är den potentiella exportpartnern så intresserad av företagets produkter, när den för företaget oväntade

exportförfrågan ställs, att denne också ställer en exportorder till företaget (9).

Exportaktiverande preexportbeteende (3). Vissa småföretag har under en längre tid en mycket begränsad export, *strölexport*. I vissa fall kan dessa företag vilja aktivera sin export när de får bristande överensstämmelse med sin nationella miljö. Trots att dessa företag vid exportaktiveringen har en viss exporterfarenhet, liknar de åtgärder som företaget vidtar i hög grad exportbeteendet hos företag som inte har någon tidigare exporterfarenhet. Detta gäller både under initialfasen och under senare faser. Detta gör det lämpligt att *uppfatta* exportaktivering som en typ av exportstart. Denna föregås sålunda av ett exportaktiverande preexportbeteende (3), som innebär att företaget planerar en "förnyad" exportstart (33) och därefter vidtar åtgärder för att förverkliga denna (34).

Att företag med exportaktiverande preexportbeteende planerar en förnyad exportstart beror på i stort sett samma faktorer som påverkar småföretag med aktivt eller passivt exportbeteende att planera en export. En bristande överensstämmelse mellan företagets struktur och dess nationella miljö (16) gör att det planerar en export, eftersom företagsstrukturen är oflexibel (18). Dock påverkas strukturens oflexibilitet hos företag med exportaktiverande preexportbeteende mer av företagsstrukturens ålder (19) än av att det har speciellt inriktad sortimentsstruktur. En bidragande orsak är naturligtvis att företaget tidigare har en strölexport, vilket gör att företagsledningen lättare varseblir exportalternativet som lösning på företagets problem.

Som följd av exportplanerna vidtar företaget åtgärder för att förverkliga en förnyad exportstart. Detta leder på samma sätt som för företag med aktivt preexportbeteende till en exportorder (9).

Nationellt preexportbeteende (4) innebär att företaget

varken planerar en export (35) eller vidtar åtgärder för att få till stånd en export (36) förrän företaget oväntat erhåller en exportförfrågan (27), men att det därefter planerar en exportstart (37). Orsaken till att företaget när det erhåller en exportförfrågan beslutar att försöka starta en export är att företaget har en potentiell eller reell bristande överensstämmelse med sin nationella miljö (16) samt att företagsstrukturen är relativt flexibel (18), så att företaget kan ställa om för export. Strukturens flexibilitet är också anledningen till att företaget inte vid den bristande överensstämmelsen har planerat någon export.

Liksom hos företag med passivt preexportbeteende påverkas den potentiella exportpartnern (25) till övervägande grad av utanförliggande faktorer (24) till att ställa den för företaget oväntade exportförfrågan (27). Det är också dessa faktorer, som påverkar vilken typ av potentiell exportpartner (25) och vilket potentiellt exportland (26) det är fråga om.

Vanligen leder offerten till att den potentielle exportpartnern ställer en exportorder (9).

Eftersom småföretaget genom sitt preexportbeteende, oberoende av hur detta utformats, har planerat en exportstart, är det en naturlig följd att företaget när det erhåller en exportorder (9) beslutar att genomföra en första exporttransaktion (38). På grund av bristande kunskaper genomförs naturligtvis transaktionen med den första exportpartnern (39) under stor osäkerhet (40).

Om den första exporttransaktionen genomförs (40), finner företagsledningen att export är möjlig för företaget. Både hur planerna på export har utformats under preexportbeteendet och därmed förväntningarna, och hur den första exporttransaktionen har kunnat genomföras, påverkar företags ansträngningar att försöka utföra ytterligare transaktioner (41).

Vanligen sker också de närmast följande transaktionerna med den första exportpartnern (42). Större brister hos en transaktion (t ex gällande transporter eller betalningsförfarande) försöker man från företaget att successivt korrigera vid följande transaktioner. Sålunda erhåller företaget en växande kunskap om hur de olika deltransaktionerna skall utformas, vilket gör att transaktionsflödena sker med ökad säkerhet. Härav följer redan efter ett begränsat antal exporttransaktioner, att de delflöden utanför företaget som skapar transaktionerna får en relativt fast struktur. Företagsledningen kan därvid något minska sin koncentration på dessa. Härigenom kan exportutvecklingens initialfas sägas vara slut.

I nästa avsnitt beskrivs närmare hur preexportbeteendet och beslutet att genomföra den första exporttransaktionen utformas hos olika småföretagstyper. Eftersom planeringen av exporten beror, förutom av bristande överensstämmelse mellan företaget och dess nationella miljö, på *företagsstrukturens ålder* och på *sortimentsstrukturen*, har avsnittet indelats efter de båda senare faktorerna.

6.2 PREEXPORTBETEENDE HOS OLIKA FÖRETAGSTYPER

6.2.1 Yngre specialproducentvaruföretag

De yngre specialproducentvaruföretagens preexportbeteende är antingen passivt eller aktivt.

Aktivt preexportbeteende. Specialproducentvaruföretagen har vanligen en för liten efterfrågan från sin nationella primärmiljö för att företagen skall vara framgångsrika. Vanligen uppkommer en bristande överensstämmelse relativt snart efter det att företaget startats, nämligen när produktionen har vuxit till "lämplig" omfattning. Eftersom företagsledarens idé med sitt företag är att exploatera en speciell kunskap eller marknadsnisch, anser han inte en produktdiversifiering som lämplig. Lösningen på den bristande överensstämmelsen ligger därför i en exportstart.

Jag visste från början att det inte fanns någon marknad i Sverige. (F III)

... vi var förmätna nog att tro att vår produkt skulle kunna säljas i andra länder och inte bara i Sverige. Fanns här då något att marknadsföra, så trodde vi att det skulle gå att sälja i andra länder... (F 17)

Företagen försöker vanligen förverkliga sina exportplaner genom att ställa ut på någon internationell fackmessa. Vanligen har företagaren själv tidigare varit besökare på sådana mässor och vet därigenom ungefär hur de fungerar.

Det finns en textilmässa vart 4:e år. Det är nästan som en olympiad, lika stor. Det var i Hannover för 8 år sedan. Där ställde vi ut en prototyp på en av X:s vävstolar. Jag tog semester och var där och tittade på den och det var litet intresse för den. Vi hade ingen skylt utan vi hade bara snyltat oss in i deras stånd. Bl a fick vi kontakt med en engelsk firma som tillverkade mekaniska sådana och som påtalade sitt stora intresse att bli vår agent. Sommaren därpå tog jag semester och åkte till England och hälsade på dem. Det var den första utlandskontakten. (F III)

Passivt preexportbeteende. I vissa fall är specialproducentvaruföretagets ledning omedveten om att företaget måste börja exportera relativt snart efter företagsstarten om företaget skall kunna behålla sin sortimentsstruktur. Om företaget är mycket ungt, kan dessa föreställningar hos företagaren vara så svaga att företagets preexportbeteende nästan kan sägas ha nationell inriktning.

Dock vidtager inte företagsledaren några aktiva åtgärder för att få i gång någon export omgående efter företagsstarten. Företagsuppbygget och hemmamarknaden tar allt hans intresse och all hans tid. Även om företagaren redan från starten är medveten om att hans produkt måste lanseras i utlandet, har han startat företaget främst för att han sett en marknadsmöjlighet på den svenska marknaden. Och det är denna som han först ägnar sitt intresse åt. Han vill också finna en lämplig företagsstruktur, få olika rutiner inkörda och allmänt känna sig hemma som företagare,

innan han också tar på sig att få i gång en export.

När företagsledningen erhåller en oväntad exportförfrågan (och företagsstrukturen är ung), ser den inget hinder för att tidigarelägga den exportstart som ändå förr eller senare måste ske.

Ja, det var detta att denna transformator vi har är vi ensamma om i hela Europa att tillverka för närvarande. Ja, det finns en i England också som gjorde att vi ville skapa oss en egen marknad i Danmark och i Norge och även i de andra länderna så småningom. Det började efter förfrågan från Norge i första hand. Det var efter det att vi hade blivit omnämnda i tekniska tidskrifter och i pressen som våra produkter blev kända. Tidsskriften Elektronik var den första och denna läses i hela Skandinavien och så såg kunderna artiklarna och kom med sina förfrågningar... Vi annonserade från början och sedan kom artiklarna.
(F 19)

Den potentielle exportpartnern som ställer exportförfrågan är vanligen en slutlig förbrukare i något närbeläget land. Eftersom småföretagets produkt är speciell, finner ingen agent anledning till att ställa någon förfrågan, eftersom en agent knappast kan se någon avsättningsmöjlighet för produkten. Däremot kan en slutlig förbrukare genom hörsägen, tidskrifter eller dylikt få kunskap om att företaget tillverkar en produkt, som denne kan ha användning för, vilket gör att den slutlige förbrukaren ställer en exportförfrågan. Vidare är det mest troligt att det är en slutlig förbrukare i något närbeläget land som får information om företagets produkt, vilket gör att det är ett sådant som är första exportland.

Förutom de två ovannämnda fallen av aktivt och passivt prelexportbeteende hos de yngre specialproducentföretagen finns också vissa specialfall. En del specialproducentvaruföretag löser problemet med den begränsade efterfrågan från hemmamarknaden genom att relativt snart få en indirekt export. Eftersom den totala försäljningsvolymen på exportmarknaden bestäms av den indirekta exportkanalen, kan en bristande överensstämmelse för småföretaget innebära

att det också börjar en egen direkt export. Detta kan inträffa relativt långt efter företagsstarten.

Men indirekt kan vi väl säga att vi exporterar den större delen av vårt smide, Sverige är för liten marknad för att ta emot det vi kan producera. Vill man öka omsättningen måste man gå ut.
(F 13)

Ett annat specialfall föreligger när småföretaget successivt blir ett specialproducentvaruföretag och redan dessförinnan har export. I detta fall blir exportstarten för specialproducentvaruföretaget inget annat än en fortsättning på den tidigare exportverksamheten.

6.2.2 Äldre specialproducentvaruföretag

Det finns förmodligen få äldre småföretag med specialproducentvarustruktur, som inte redan medan företaget var ungt började exportera. Företagaren har antingen insett att företaget måste exportera eller fått en oväntad exportförfrågan som lett fram till en exportstart redan på ett tidigt stadium.

6.2.3 Yngre standardproducentvaruföretag

Vanligen har de yngre standardproducentvaruföretagen en flexibel struktur, vilket gör att de inte aktivt söker sig ut på export utan har ett nationellt preexportbeteende. Dock förekommer i vissa undantagsfall att strukturen hos dessa företag är relativt of flexibel, vilket gör att de aktivt söker sig ut på export när deras överensstämmelse med den nationella miljön minskar.

Ofta startas standardproducentföretagen med en huvudsaklig inriktning på legotillverkare och får först efter hand en tillverkning av egna färdigvaror. Under den tid färdigvarorna endast utgör en liten del av försäljningen, uppfattar företaget inte en exportstart som en lösning på sina problem. I stället försöker de vidga sin legotillverkning till nya produktionsområden eller aktivera försäljningsansträngningarna av legotjänster. Även om företagen från början

till övervägande del tillverkar färdiga produkter, är det troligt att de inte aktivt söker sig ut på export direkt efter företagsstarten. Företagaren startar sitt företag antingen för att han ser en viss försäljningsmöjlighet på hemmamarknaden och/eller har en kompetens på något produktionsområde. I dessa fall kan det förhålla sig så, att efterfrågan är tillräcklig under företagets första år eller att företaget vidgar sin produktion genom legotillverkning på de områden företaget har kompetens. I inget fall söker småföretaget därvid aktivt en export.

Nationellt preexportbeteende. Eftersom de yngre standardproducentvaruföretagen vanligen inte har någon fastare struktur, är ofta småföretagets intresse för en oväntad första exportförfrågan inte resultatet av en större reell bristande överensstämmelse utan snarare av en potentiell sådan. Företagaren vet inte under företagets uppbyggnadsperiod hur framtiden kommer att gestalta sig. En exportorder uppfattas därför som en garanti mot en framtida bristande överensstämmelse. Att företaget accepterar ordern beror naturligtvis också på att företaget ännu inte har fått en fastare form utan är så flexibelt, att det utan större problem kan anse det möjligt att börja exportera.

Att den blivande första exportpartnern ställer en första exportorder till företaget beror ofta på tillfälligheter.

Exporten har uppstått ur bekantas bekanta ...
Man började exportera till Danmark där en släkting bodde. (F IV)

I en del fall söker den blivande första exportpartnern aktivt efter produkter inom en viss bransch, men det är ändå en tillfällighet att han får kontakt med företaget. Exportorden kunde lika väl tänkas gå till en av småföretagets konkurrenter inom samma bransch.

Eftersom vi inte har kört med denna produkten mer än två år, så är vi ganska färsk överhuvudtaget på marknaden. Varför vi kom in på exporten?

Ja, det har vi inte arbetat så mycket för. Vi tycker att vi skall börja här i Sverige. Alltså, det är här man kan följa upp det. Det är väl så att denna produkt, i denna prisklass och det innebär den vill man gärna testa i några år innan man släpper ut den alltför mycket. Och det kan bli dyrt om den inte fungerar som den skall.

... Men sedan blev det slumpen som avgjorde att Österrike och därmed exporten kom med i bilden. Annars hade vi inte börjat med exporten så tidigt. ... Ren tur kan man säga. Ja, det var så att två personer från Österrike kom till Sverige för att titta på liftdumprar och visste ej om vår tillverkning. De kände de andra fabrikanterna och när de passerade en stad här fick de se vår och tog kontakt med oss och så fick vi börja sälja.
(F 14)

Det kom förfrågningar utifrån. Vi gjorde ingen drive. Vi hade för liten kapacitet. Det var ett vakuum på maskiner i hela Europa då strax efter andra världskriget, så det var inte svårt att sälja ... Alla ville köpa. (F VII)

I något fall kan dock exportorderna ställas av den blivande första exportpartnern på ett medvetet sätt till företaget, nämligen genom att företaget har skaffat en speciell maskin, som kan utföra vissa moment som den blivande exportpartnern söker.

Det finns ju en sådan här tillverkning i alla länder. Det började med att vi hade en specialmaskin, som vi fick en order till. Jag måste erkänna att vi inte varit speciellt aktiva. (F 5)

I en del fall anser inte företaget sig kunna acceptera en oväntad exportorder. Likväl vill företaget inte bryta kontakten med den potentiella exportpartnern som ställde ordena. När sedan företaget har lägre sysselsättning så accepterar man en förnyad exportorder.

Vi fick så mycket förfrågningar från Norge. Norrmän, svenskar och danskar som använder pressar träffas ganska ofta. Vi så först att vi hade så liten produktion så vi inte hade något intresse att exportera. Men vi lovade att när vi hade en produktion så att det blev lönande skulle de få. Vi har inte sökt representant utan de har bett att få köpa. (F VI)

Vanligen ställs den första exportförfrågan av en agent eller eventuellt av en grossist. Andra typer av exportpartners förefaller att ha ringa anledning att ställa en exportförfrågan. Vidare kommer exportförfrågan från något närbeläget land, eftersom det är föga troligt att en exportpartner från mer avlägsna länder slumpmässigt får kontakt med företagen, även om undantag förekommer.

Aktivt preexportbeteende. I några fall har småföretaget med standardproducentvaror ett aktivt preexportbeteende. I en del fall kan det bero på att företaget drar analogier med konkurrenter i samma bransch, som löst sina lönsamhetsproblem genom en export.

Sågverksindustrin är ju en stor exportnäring och det var aldrig frågan om någonting annat, utan det skulle bara exporteras. Efterfrågan har ju alltid varit störst från utlandet ... Marknaden i Sverige har alltid varit upp och ner, därför lägger man ut så mycket som möjligt på export.
(F 26)

I ett annat fall kan aktivt preexportbeteende föreligga när företaget redan vid företagsstarten skaffar specialmaskiner för en speciell produkt, och denna inte kan säljas på hemmamarknaden i så stora volymer så att tillräcklig avskrivning på maskinerna kan göras.

Vi ställde ut på världsutställningen /för tryckerimaskiner/. Dit kommer alla återförsäljare i denna bransch. De sökte lämpliga agenturer och vi var en sådan som de var intresserade av ... På mässan i Düsseldorf var det flera 100 000/?/ besökare så det görs stora affärer. (F II)

Specialproducentvaruföretag har ofta ingen större anledning att ha en direktorienterad sökning av exportpartners. När det finns ett större antal potentiella exportpartners är för företaget ingen mer självskriven än någon annan att söka kontakt med. Därför söker företagen kontakt på ett generellt sätt såsom genom att ställa ut på en mässa eller att annonsera.

6.2.4 Äldre standardproducentvaruföretag

De äldre standardproducentvaruföretagen som börjar exportera har vanligen ett aktivt preexportbeteende eller ett exportaktiverande preexportbeteende.

Aktivt preexportbeteende. Ett äldre standardproducentvaruföretag har vanligen en relativt oflexibel struktur - åtminstone om det tillverkar färdiga varor eller komponenter - vilket gör att det lättast löser en uppkommen bristande överensstämmelse med sin nationella miljö genom att börja exportera. Den bristande överensstämmelsen kan uppkomma genom att avsättningsmöjligheterna på hemmamarknaden minskar. Detta i sin tur leder till att företaget inte kan tillverka i tillräckligt långa serier, så att kostnaderna för produkten kan ge ett konkurrenskraftigt pris.

Det var så att vi inte hade möjlighet att av-
sätta våra produkter tillräckligt hemma. Vi hade
ingen möjlighet att köra i tillräckligt stora
serier osv. Och det gjorde att vi var tvingade
att söka nya kontakter och det var ju inte svårt
att göra på den tiden vi började med export. Det
var väl 1950 som vi på allvar började då det blev
efterfrågan på maskiner och verktyg från Sverige,
på maskiner i synnerhet, och då kom vi med i det
där och då skaffade vi oss en hel del förbindel-
ser. (F 28)

Man vill bara garantera för framtida utveckling.
En naturlig utveckling, att smyga sig utåt för
att få större marknad. Ingen inverkan för att få
större serier eftersom exporten än så länge är
ganska liten. Det är rätt så speciell modell vi
har och då kan det vara lättare att sprida ut
dessa i flera länder. För en speciell modell tar
slut fortare än en evergreen - som kanske går i
15-20 år - då vill vi ha ut det så fort som möj-
ligt, på så många händer som möjligt också.
(F 2)

Ja, det var väl den allmänna tendensen att våra
produkter inte var tillräckligt efterfrågade inom
landet, utan vi var tvungna att söka oss utomlands
för att behålla dels orderläget dels sysselsätt-
ningsläget och behålla vår arbetskraft. (F 15)

Beslutet att aktivt söka sig ut på export kan också uppstå
genom att företaget tidigare har haft en indirekt export.

När företaget får dålig lönsamhet, ligger alternativet att starta direktexport nära till hands.

Vi exporterar kantpoleringar till köksinredningar ... Vi började exportera genom en mellanhand. De frågade i första hand om vi ville tillverka just den typen av lister och då visste vi att det gick att sälja i Danmark. Sedan tog vi över själva i Danmark. (F 1)

Vanligen söker företaget en blivande första exportpartner genom generellt riktade åtgärder (jämför aktivt preexportbeteende hos yngre standardproducentvaruföretag). Dessa åtgärder är naturligtvis inriktade mot närliggande länder. Vanligen är deras första exportpartner en agent. Men även om företaget har ett aktivt preexportbeteende utnyttjar det också personliga kontakter för att kunna förverkliga sina planer på en exportstart, och då kan det bli fråga om mer avlägsna länder.

Ja, vi hade inte några resurser själva, varken språkresurser eller någonting, och inga ekonomiska resurser att ligga ute med krediter ... Det är väl personliga relationer med svenska exportörer /handelshus/ som gjorde att vi kom i gång, det kunde vi inte göra direkt inte. (F 28)

... Först USA, det är ett fel som ofta görs, att vi först säljer dit, men det har att göra med personliga kontakter ... Orsaken kan vara att en god vän har importföretag där. (F 2)

Exportaktiverande preexportbeteende. Vissa av de yngre standardproducentvaruföretag som startat sin export vid en oväntad exportorder fortsätter bara med ströexport. Den bristande överensstämmelsen med miljön vid exportstarten har företaget kunnat eliminera utan en exporttillväxt. När emellertid företaget ånyo får bristande överensstämmelse och dess struktur har hunnit få en fastare form, utgör exportaktiveringen ett närliggande handlingsalternativ för företagaren. De exportaktiverande åtgärderna kan utlösas samtidigt som företaget modifierar sitt tidigare sortiment. Planeringen av exportaktiveringen liknar därvid i hög grad en inledande exportplanering, fast företagaren har bättre

uppfattning om vilka problem som kan uppstå.

Företaget har ju exporterat under alla år, vi har exporterat ända från starten, fast då var det andra produkter. Då levererade man sockerlådor, whiskylådor, olika slag av backar osv. Sedan har dessa ersatts av plast- och pappersemballage så vi har försökt hitta nya saker. Och i det fallet har det blivit hyvlade trävaror ... Lastpallar, det håller vi på att undersöka men vi får försöka att komma igen. I första skedet på Tyskland. (F 3)

6.2.5 Yngre specialkonsumentvaruföretag

Ofta startar ett företag som tillverkar specialkonsumentvaror sin verksamhet med en inriktning på standardkonsumentvaror eller legotillverkning. Specialvaruinriktningen växer successivt fram, vilket kan ske på två sätt. I det ena fallet erhåller företaget efterhand en viss kompetens på ett visst produktområde och blir därigenom mer specialiserat och inriktar sig huvudsakligen på specialaffärer. I det andra fallet förändras företagets marknad, så att dess sortiment som tidigare var att hänföra till standardvaror blir specialvaror (ex stilmöbler). Också i det senare fallet försöker företaget medvetet att vidareutveckla en speciell kompetens och inriktar sig på specialaffärer.

Eftersom en del specialkonsumentvaruföretag ändrar struktur, är det ibland svårt att entydigt fastställa, när dessa företag erhåller sin struktur och när denna får en fastare form. En indikator på att företaget har blivit specialkonsumentvaruföretag finns dock i företagsledningens uppfattning av sitt företag. När företagsledaren anser att hans företag tillverkar specialprodukter och börjar agera därefter, kan företaget sägas ha fått sin struktur.

Preexportbeteendet hos unga specialkonsumentvaruföretag kan antingen vara aktivt eller nationellt.

Aktivt preexportbeteende. Eftersom den svenska marknaden vanligen är för liten för att specialkonsumentvaruföretag skall kunna sälja så mycket att de kan tillverka i lämpliga serielängder, finner en del företag relativt snart

att de måste börja exportera och vidtar åtgärder därför. Företrädesvis är det företag som på eget initiativ fått sin specialinriktning. Detta förklarar också varför företaget hellre söker sig ut på export än försöker ändra sin struktur genom nya produkter etc. Strukturen har de själva valt genom ett överlagt beslut.

Dock gäller för specialkonsumentvaruföretagen med aktiv exportinriktning att de inte uppfattar export som en möjlighet utan snarare som ett tvång.

Vi ville utjämna säsongen. Det är väldigt säsongsbundet att tillverka leksaker ... Kunde vi nå export till avlägsnare länder så infaller de leveranserna lite tidigare - det är väldigt betydelsefullt. Det var inte för att vi ville exportera som vi började; det är helt och hållet en fråga om säsongsutjämning. (F 1)

Den svenska marknaden är alldeles för liten så vi sökte oss ut ... Det var en av dessa internationella möbelmässor som finns. Danmark har ju inte någon tillverkning av exklusiva speglar. Där har vi kunnat sälja våra varor på den fina designen, den fina formgivningen, den fina kvaliteten som vi gör. (F 9)

De åtgärder som företagen med aktiv exportinriktning vidtar för att export skall komma till stånd, kan antingen vara direkt eller generellt riktade mot potentiella exportpartners. I det förra fallet tar företaget direktkontakt med något varuhus eller specialaffär i något nordiskt land. I det senare fallet ställer företaget ut på någon internationell fackmässa, vilket också sker i ett närbeläget land.

Nationellt preexportbeteende. Trots att en del småföretag som tillverkar specialkonsumentvaror har problem med bristande överensstämmelse mellan sin struktur och nationell miljö, vilket tar sig uttryck i dålig lönsamhet, vidtar de ändå inte några åtgärder för att få till stånd en export. Dessa företag är vanligen sådana som kommit att bli specialkonsumentvaruföretag genom att efterfrågestrukturen har förändrats, snarare än genom att de själva sökt en sådan

sortimentsinriktning. Emellertid aktualiseras företagets situation och exportalternativet varseblives när småföretaget erhåller en oväntad exportförfrågan. Den dåliga lönsamheten, den speciella sortimentsinriktningen och de dåliga framtida möjligheterna på hemmamarknaden gör att de företag som fortfarande har en ung struktur accepterar en förfrågan.

Att företaget beslutar att det skall försöka få den första exportförfrågan att leda till en exporttransaktion innebär inte att beslutet är början på en medveten exportpolitik. Snarare är det fråga om att företaget uppfattar exporttransaktionen som ett temporärt lämpligt komplement till sin normala hemmamarknadsförsäljning.

Det var väl av en tillfällighet att man träffar en agent, på en mäsas, som var villig att åta sig att sälja. Så det var ingen planerad avsikt att just gå in på Danmark först, att det skulle passa våra produkter osv, utan det var slumpmässigt. (F 22)

På grund av att ett företag i Amerika gjorde en förfrågan hos oss, och eftersom vi hade ledig kapacitet så började vi exportera. (F 25)

Specialkonsumentvaruföretag som erhåller en oväntad exportförfrågan får denna vanligen från någon agent eller uppköpare, som hört talas om företagets produkter, eller på annat sätt kommit i kontakt med företaget, t ex på en lokal utställning. Den blivande exportpartnern behöver emellertid inte komma från något närbeläget land. Således kan exportförfrågan komma från ett amerikanskt företag, som har professionella uppköpare vilka reser omkring och söker produkter.

6.2.6 Äldre specialkonsumentvaruföretag

Förmodligen finns det få äldre specialkonsumentvaruföretag som startar en sen export. Antingen har företagen startat en export medan företaget var yngre eller så har de tvingats in på en annan sortimentsstruktur. Emellertid finns det specialkonsumentvaruföretag, som under en längre tid

klarar lönsamheten genom att huvudsakligen vara verksamma på hemmamarknaden men kompletterat detta med ströexport, vilken ursprungligen varit oplanerad. När ett sådant företag får ökade avsättningssvårigheter, faller det sig naturligt för företaget att försöka aktivera exporten, eftersom varken produktsortimentet eller produktionsstrukturen har en flexibilitet. Exportalternativet ligger nära till hands eftersom företaget redan exporterar, om än i liten skala.

Om man sitter i ansvarig ställning och har hand om så mycket folk och så mycket kapital som är nerlagt i en sådan här fabrik, och har en svensk marknad som synes svikta, vilket varit fallet de senare åren, så är man ju tvungen att gå ut på exportmarknaderna och man är tvungen att se till att man får en marknad så att man får avsättning. Vi har jobbat hårt med exporten de sista åren. Annars har vi jobbat med export sedan 1949, men det har varit i mindre skala. Nu har vi jobbat mycket hårt och jag körde själv 3 000 mil i Västtyskland i fjol. (F 25)

De åtgärder företaget vidtar för att aktivera exporten kan innebära att företaget tar direktkontakt med varuhus och specialaffärer i utomnordiska länder. Anledningen till att företaget inte först försöker aktivera exporten på de nordiska länderna beror dels på att försäljningspotentialen här är begränsad, dels på att man redan har en viss ströexport dit.

6.2.7 Yngre standardkonsumentvaruföretag

Yngre företag som tillverkar standardkonsumentvaror har i övervägande grad ett preexportbeteende med nationell inriktning. Dessutom förefaller det ovanligt att sådana företag har en tidig exportstart. Orsaken är att det inte finns några faktorer hos de yngre standardkonsumentvaruföretagen, som gör att företagaren börjar planera för export. Vidare är det troligt att det inte i någon större grad finns anledning för utländska agenter eller grossister att ställa en oväntad exportförfrågan till företaget, även om omständigheterna ibland gör att det blir så.

Standardkonsumentsvaruföretaget startas ofta utan att det har mer än mycket vagt formulerade syften för sin sortimentspolitik. Sedan anpassar företaget sortimentet allt eftersom det möter nya försäljningsmöjligheter. En del av företagen har en betydande legotillverkning, vilket gör att företagsledaren uppfattar att eventuella lönsamhetsproblem beror på att företaget inte har tillräckligt aktivt sökt legouppdrag och inte på en dålig överensstämmelse mellan dess sortimentsstruktur och efterfrågestrukturen. En ytterligare faktor som gör att företaget inte söker en export kan naturligtvis också vara den vanliga föreställningen att denna typ av företag "inte har något att göra utomlands".

Dock förekommer det att företagen erhåller exportförfrågningar som de låter leda till en exporttransaktion. I dessa fall uppfattar företagsledningen den eventuella första exporttransaktionen som en liten uppoffring, som kan ge en del inkomster.

Det är ganska oväsentligt att tala om vilket var det första land vi började exportera till för det var ju en s k spontan export, men det var Marocko och England - men det var spontant och det var ingen som helst marknadsföring, ingen planering för export. (F 18)

Det började 1945: På möbelmässan i Stockholm fick jag besök av en representant för ett stort varuhus i Tyskland. De började köpa en sekretär; först bara ett halvt dussin. (F V)

Den blivande första exportpartnern som ställer den för företaget oväntade exportförfrågan är vanligen en agent. Att denne kommer i kontakt med företaget är oftast en tillfällighet. Sannolikheten är naturligtvis störst att den blivande första exportpartnern kommer från något närbeläget land, men det förekommer också att denne kommer från ett mera avlägset land.

6.2.8 Äldre standardkonsumentsvaruföretag

Äldre småföretag, som tillverkar standardkonsumentsvaror,

har antingen ett preexportbeteende med aktiv exportinriktning eller exportaktivering.

Aktiv exportinriktning. När ett äldre standardkonsumentvaruföretag får dålig lönsamhet, antingen genom att det inte kan tillverka i tillräckligt långa serier på grund av avsättningsproblem eller genom att avsättningsmöjligheterna börjar minska, är det en vanlig lösning för företaget att planera en export. Eftersom företaget under en längre tid har inriktat sin produktion på vissa typer av standardkonsumentvaror, är företagets struktur relativt oflexibel, vilket gör att företaget lättast löser sina problem genom att vidga sin primärmiljö. Företagaren väljer i en del fall exportstart som lösning på sina problem på grund av att han drar analogier till andra företag i samma bransch eller närliggande som har löst problem genom att börja exportera.

Exportstarten var planerad. Vi bestämde att vi skall börja exportera. Det var bara en förutseelse vi hade. Vår produktion skulle organiseras så att det blev rationell drift. Vi började i blygsam skala. Danmark valde vi på grund av att Svenska Möbelindustriförbundet gjorde ett samarbete med möbelindustriförbundet i Danmark. Det var den s k Bellacenterutställningen. Detta bedömde vi som billigaste vägen att börja exportera. (F 20)

Exportaktivering. På samma sätt som för äldre företag med andra typer av sortimentsstruktur kan standardkonsumentvaruföretagen uppfatta en exportaktivering som det lämpligaste sättet att skapa överensstämmelse mellan sin struktur och primärmiljö om överensstämmelsen har blivit bristfällig.

Om vi inte räknar strömsändningar som vi haft på Danmark, så har exporten inte börjat förrän hösten 1971. Att vi skulle exportera beror på många faktorer. Vi försöker ju bredda marknaden. Det är ju en känslig bransch /beklädnadsbranschen/ och då är det bra att ha ett så stort underlag som möjligt. (F 11)

För tre år sedan köpte jag företaget. Vi gjorde

naturligtvis lite misstag i början. Ja, det är frågan om vi gjorde några misstag i början. Vi skar bort 75 % av sortimentet, med den påföljden att vi fick väldigt lite att göra innan vi hade arbetat upp sortimentet igen. En del export till Norge och Danmark fanns innan jag köpte företaget. Den förre företagsledaren pratade bara svenska, vilket begränsade hans möjligheter att gå utanför Norden och sedan har jag tagit en del länder.
(F 21)

Oberoende av om företagen har ett aktivt eller exportaktiverande preexportbeteende, så vidtar företagen generellt riktade åtgärder för att erhålla en första exportförfrågan. Dessa kan t ex utgöras av en utställning på en internationell mässa. Anledningen är att företaget inte kan finna någon speciell köparkategori som det företrädesvis direkt kan vända sig till. Ett resultat av att företaget utnyttjar generellt riktade åtgärder är att den blivande första exportpartnern vanligen är en agent. En detaljist finner ingen anledning att ställa en exportförfrågan till företaget, eftersom denne lättare kan få en närliggande produkt från inhemska leverantörer. Vidare vidtar företaget vanligen sina åtgärder i något närbeläget land, vilket gör att den blivande första exportpartnern också vanligen kommer från ett närbeläget land.

6.2.9 Sammanfattning

I modellen av exportutvecklingens initialfas redogjordes för att småföretagen kan ha olika typer av preexportbeteende. Den typ av preexportbeteende ett småföretag har, påverkas dels av företagets sortimentsstruktur, dels av åldern hos företagets struktur. I de föregående delavsnitten har gjorts en mer ingående analys av hur preexportbeteendet utformas i olika företag beroende på deras sortimentsstruktur och deras strukturs ålder. I figur 6.2 återfinns en sammanställning av detta.

Av modellen framgår vidare att småföretagets preexportbeteende och utanförliggande faktorer i varierande grad påverkar den typ av exportpartner och exportland som blir

	Yngre struktur (yngre än ca 5-7 år)	Äldre struktur (äldre än ca 5-7 år)
Specialproducent- varuföretag	- Aktivt - Passivt	
Standardproducent- varuföretag	- Nationellt - (Aktivt)	- Aktivt - (Exportaktive- rande)
Specialkonsument- varuföretag	- Aktivt - (Nationellt)	- (Exportaktive- rande)
Standardkonsument- varuföretag	- Nationellt	- Aktivt - Exportaktive- rande

Figur 6.2 Typ av preexportbeteende hos småföretag klassi-
ficerad efter sortimentsstruktur och företags-
strukturens ålder.

företagets första. Eftersom småföretagets preexportbete-
ende påverkas av företagets sortimentsstruktur, så inver-
kar detta också indirekt, vilket framgår av de föregående
delavsnitten.

De konkreta åtgärderna, som småföretag med aktivt eller
exportaktiverande preexportbeteende vidtar för att erhålla
en exportförfrågan, kan antingen vara direktorienterade
eller generellt orienterade mot potentiella exportpartners.
I det första fallet söker företaget direkt kontakt med
vissa potentiella exportpartners genom t ex besök eller
brev. I det senare fallet söker företaget allmänt kontakt
med exportpartners genom t ex annonsering eller mässdelta-
gande (och i några fall genom kontaktorganisationer). Na-
turligtvis kan företag i det senare fallet också i viss
mån påverka valet av exportpartner och exportland genom
att endast acceptera förfrågningar från ett visst håll.
Dock har företagen större intresse för själva exportför-
frågan är för vem som ställer den och från vilket land den
kommer. Företrädesvis vidtar specialvaruföretag direktori-
enterade åtgärder, medan standardvaruföretag vidtar gene-
rellt orienterade åtgärder.

Oberoende av om åtgärder är direktorienterade eller generellt orienterade blir vanligen något av de nordiska länderna eller i vissa fall England eller Tyskland det första exportlandet. Om företagets åtgärder är direktorienterade, är det förklarligt att företaget först vänder sig till närbelägna länder, som ger små reseavstånd, små språksvårigheter och över vilka företaget har minst dålig överblick. I de fall åtgärder är generellt orienterade, vidtar också företaget lättast dessa i närbelägna länder, vilket gör att de får relativt lokal verkan (t ex är besökarna på en mäs sa i Köpenhamn företrädesvis från Danmark eller något närbeläget land). (Undersökningen har enbart studerat sydsvenska företag, vilka som första nordiska exportland har haft antingen Danmark eller Norge. Däremot har förmodligen norrländska småföretag vanligen Finland som första exportland.)

Som tidigare framgått är det specialvaruföretag som företrädesvis vidtar direktorienterade åtgärder, även om också standardvaruföretag i några fall vidtar sådana. I de fall åtgärder är direktorienterade påverkar företagets erfarenheter av hemmamarknadsförsäljningen valet av typ av exportpartner. Sålunda söker specialproducentvaruföretag slutliga förbrukare eller sådana företag som kan sälja deras produkt i samband med sin egen. Specialkonsumentvaruföretag söker sig till stora specialaffärer eller vissa typer av varuhus. Standardproducentvaruföretag vänder sig till agenter eller grossister, vilket också standardkonsumentvaruföretagen gör. De senare vänder sig också ibland till större varuhuskedjor.

Det generellt orienterade kontaktsökandet finns företrädesvis hos standardvaruföretag. Den vanligaste typen av första exportpartner blir här agenter. Eftersom sökandet inte riktas mot någon speciell exportpartner, är detta förklarligt. Agenterna är vana att själva ta initiativ till kontakter om möjligheter exponeras för dem. Även i de fall de generella kontaktsökande åtgärder vidtas av specialvaruföretag, blir det vanligen också en agent som blir

första exportpartner, trots att det i vissa fall blir samma typ av första exportpartner som vid direktorienterade åtgärder. I figur 6.3 återfinns en sammanfattning av vilken typ av första exportpartner och första exportland som småföretag har, vars preexportbeteende antingen är aktivt eller exportaktiverande.

Företagstyp	Orientering	Närbelägna länder			
		Slutliga förbrukare	Detaljister	Grossister	Agenter
Specialproducent-varuföretag	Direkt	X	(X)		
	Generellt	(X)			
Standardproducent-varuföretag	Direkt				
	Generellt		X		X
Specialkonsument-varuföretag	Direkt		X	X	
	Generellt				
Standardkonsument-varuföretag	Direkt				
	Generellt			X ¹⁾	X ¹⁾

1) Undantagsvis kan USA vara första exportland.

Figur 6.3 Typer av första exportpartner för företag som har aktivt och exportaktiverande preexportbeteende.

Företag med passivt eller nationellt preexportbeteende påverkar inte själva den blivande första exportpartnern att ställa den första exportförfrågan. Typ av första exportpartner och exportland beror i stort sett på utanförliggande (slump-) faktorer. T ex kan en representant för den blivande exportpartnern händelsevis träffa småföretagets ledare, händelsevis höra talas om företaget etc.

Det första exportlandet för dessa företag är vanligen något av de närbelägna, eftersom det är störst sannolikhet att det är en exportpartner i dessa som av någon anledning

får kontakt med småföretaget. Men också mer avlägsna och "udda" länder förekommer här som första exportland (t ex Venezuela och Tunisien).

Den övervägande typen av första exportpartner är agenter oberoende av vilken sortimentsstruktur företaget har. Detta förklaras av att det är naturligt för en agent att försöka finna potentiella uppdragsgivare och därför letar han ständigt aktivt efter sådana. Dock gäller för vissa specialproducentvaruföretag att den oväntade exportförfrågan kan komma från en slutlig förbrukare, som genom sina kolleger har hört talas om företagets produkter. Vidare gäller i vissa fall för konsumentvaruföretag att den första exportförfrågan kommer från något större varuhus, vars inköpare aktivt söker produkter.

I figur 6.4 ges en översikt av typ av första exportpartner och första exportland för småföretag, vars preexportbeteende antingen är passivt eller nationellt.

Företagstyp	Land	Slutliga förbrukare	Detaljister	Grossister/ agenter
Special-producent-varuföretag	Närbeläget	X		
	Avlägset			
Standard-producent-varuföretag	Närbeläget		X	
	Avlägset			X
Special-konsument-varuföretag	Närbeläget		X	
	Avlägset			(X)
Standard-konsument-varuföretag	Närbeläget			X
	Avlägset			(X)

Figur 6.4 Typ av första exportpartner och exportland för småföretag som har nationellt eller passivt pre-exportbeteende.

7 Exportutvecklingens utvidgningsfas

7.1 MODELL AV UTVIDGNINGSFASEN

I detta kapitel behandlas närmare småföretagets exportbeteende under exportutvecklingens utvidgningsfas och vilka faktorer som påverkar och påverkas av detta. I föreliggande avsnitt presenteras en modell och i följande avsnitt beskrivs sedan mer i detalj delar av denna.

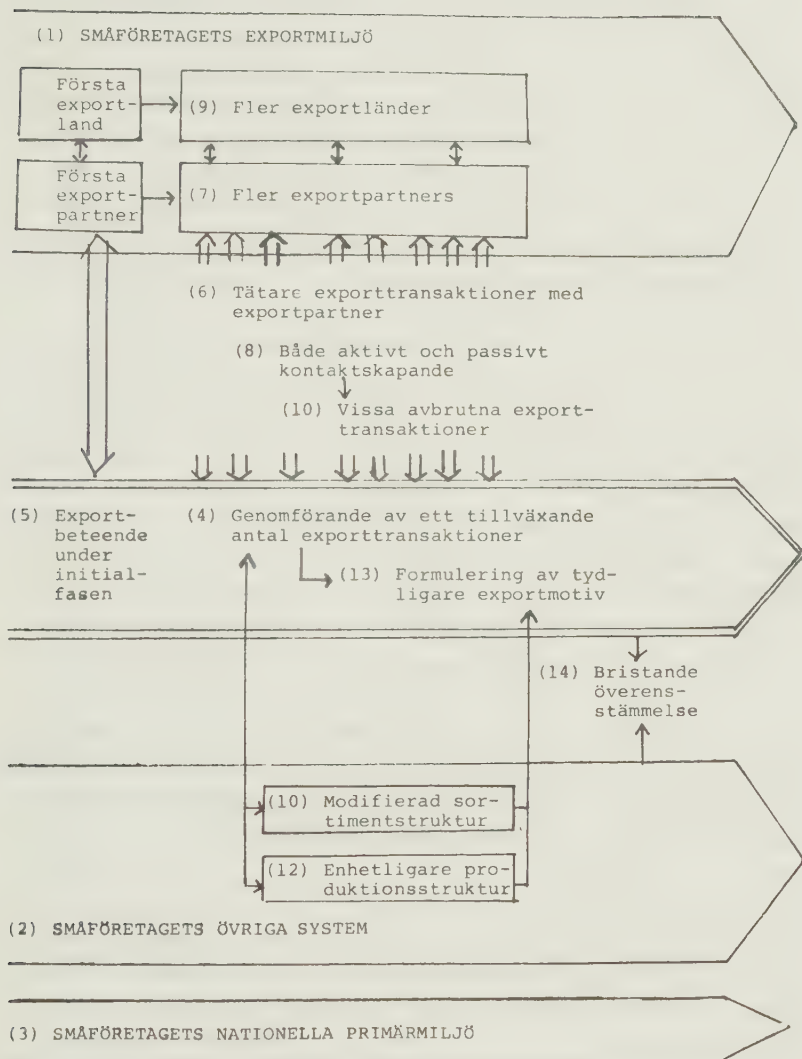
I figur 7.1 återfinns en grafisk framställning av den generella beskrivningsmodellen, som är uppställd på samma sätt som modellen av initialfasen.

I föregående kapitel behandlades hur transaktionsflödena under initialfasen efter hand bildar en relativt fast struktur. Genom denna kommer företagets ledning att varsebli sin förmåga att exportera, vilket gör att *exporten utvidgas* (4). Tillväxten sker naturligtvis i olika takt i olika företag beroende på vilka exportplaner de haft under initialfasen, men också hur denna för övrigt har utformats inverkar (5).

Någon övergripande kunskap om export har emellertid inte initialfasen givit småföretagaren. Han finner därför ingen anledning att mer detaljerat planera eller försöka styra den fortsatta exportutvecklingen. Det fortsatta exportbeteendet utformas därför som en serie processer, där tidigare processer successivt påverkar senare till ett allt mer komplicerat mönster. Sålunda påverkar exportbeteendet under initialfasen (5) exportbeteendet under utvidgningsfasens början men förändras sedan efter hand.

Exportökningen kan i princip ske på fyra sätt:

- (a) varje exporttransaktion får en större volym
- (b) exporttransaktionerna med exportparterna sker tätare



Figur 7.1 Exportbeteendet under utvidgningsfasen och faktorer som påverkar och påverkas av detta.

- (c) exporttransaktionerna sker med flera exportpartners
- (d) en kombination av två eller flera av ovannämnda sätt.

Varje exportpartner finner relativt snart, redan efter ett fåtal exporttransaktioner med företaget, vilken volym som är lämplig eller optimal för en transaktion. Detta innebär att exporttillväxten huvudsakligen sker genom *tätare transaktioner* (6) och *fler exportpartners* (7), varvid den övervägande tillväxten sker genom fler exportpartners.

Småföretaget får vanligen kontakt med nya exportpartners under utvidgningsfasens början på samma sätt som småföretaget erhåller kontakt med sin första exportpartner. Småföretag som vidtar åtgärder för att få kontakt med sin första exportpartner (mässdeltagande m m) gör detta också för att få kontakt med sin andra exportpartner. Småföretag som erhåller kontakt med sin första exportpartner på dennes initiativ, erhåller sedan också kontakt med sin andra exportpartner genom dennes initiativ. I ett senare skede av utvidgningsfasen sker en *uppluckring av formerna för kontaktskapandet* (8). Småföretag som tidigare aktivt har sökt nya exportpartners får oväntat förfrågningar av exportpartners som söker sig till företag genom rekommendationer. Inom företag som inte tidigare sökt exportpartners finner man att man genom aktivt kontaktskapande kan utvidga exporten.

Ofta innebär en ny exportpartner (7) för företaget också ett nytt exportland (9). Detta beror inte alltid på att företagets tidigare exportpartners har ensamrätt på företagets produkter eller har rikstäckning i det land de är verksamma. Snarare beror det på att företaget likställer möjlig export till ett visst land med möjlig export till sin exportpartner i detta land. När företaget sålunda vidgar sin export, sker det genom att söka en ny exportpartner i ett nytt land och inte i ett land företaget redan exporterar till, även om det här kan finnas betydande försäljningspotentialer. Detta förhållande kan också förklaras av två bidragande faktorer. Företaget kan inte överblicka en

exportpartners verksamhet i sitt land och måste därför förlita sig på dennes uttalande om sitt lands marknads-möjligheter. Företaget vill inte få dåliga relationer med sin tidigare exportpartner i ett visst land genom att också utse någon annan som exportpartner där.

I vissa fall när företaget vidgar sin export till nya exportpartners eller nya exportländer, kan företaget finna att dessa har sådana egenskaper att påbörjade transaktioner med dessa inte kan genomföras (10). Att företaget inte insåg detta innan transaktionerna påbörjades beror på dess bristande kunskaper.

En följd av att exporten vidgas till nya exportpartners eller exportländer blir att företaget ofta tvingas att modifiera sin sortimentsstruktur (11). Någon omfattande anpassning är det dock inte fråga om utan endast smärre korrigeringar inom den tidigare produktramen. Dessa korrigeringar är naturligtvis också ett villkor för att exporten skall kunna utvidgas.

En annan följd av att exporten tillväxer är vanligen att företaget får en mer enhetlig produktionsstruktur (12). Genom ökad försäljning kan längre serier tillverkas. I några fall sker samtidigt modifieringar av sortimentsstrukturen och produktionsstrukturen. Sålunda har vissa typer av legotillverkning utgått, eftersom företaget inte längre behöver dem för att få full kapacitetsbeläggning. Den mer enhetliga produktionsstrukturen är naturligtvis också i någon mån ett villkor för exportutvecklingen. Utan en sådan kan företaget i många fall inte ha ett konkurrenskraftigt pris.

Av föregående kapitel framgick att motiven för exporten oftast är relativt vagt formulerade. Även om företaget har ett aktivt preexportbeteende, har småföretagen inte mer specificerat kunnat formulera motiven för hur exporten skall kunna lösa företagets problem. Allt eftersom exporten ökar kommer den vanligen att stå för en allt större

del av småföretagets försäljning och blir därigenom mer betydelsefull på olika sätt för företaget. Som följd härav kommer företagsledningen att *klarare inse och formulera motiven för exporten* (13). En bidragande orsak till att klarare motiv formuleras är också att exportutvidgningen visat sig ha konsekvenser på sortimentsstrukturen och på produktionsstrukturen. Genom erfarenheterna från den växande exporten kan företagsledningen klarare ange till vilken grad motiven för att exporten startades är korrekta och vilka andra motiv som kan föreligga för export.

Även om den växande exporten leder till klarare formulering av motiven för exporten, så sker utformningen av exporttillväxten mer som en "successiv följd av processer" än efter en upplagd plan. Därför blir den växande exporten ofta till slut ogreppbar för småföretagaren. Vissa exportländer eller vissa typer av exportpartners i kombination ger exporttransaktioner, som gör att exportsystemet hos företaget inte överensstämmer med företagets övriga system (14). När samtidigt omfattningen av exporttransaktionerna ökar, leder det till att de olämpliga transaktionerna blir ytterst kännbara för företaget. Sålunda blir man inom företaget medveten om att exportutvecklingen inte kan fortgå utan att vara mer planerad. När detta inträffar kan utvecklingsfasen sägas vara slut.

I följande avsnitt skall mer ingående behandlas olika konsekvenser av exportutvidgningen både inom och utom företaget. Eftersom vissa konsekvenser av utvidgningen också är förutsättningar för denna, så behandlas de också som orsaker till denna. I delavsnitt 7.2.1 redogörs för hur den vidgade exporten leder till en växande formlös exportmiljö för småföretaget. I delavsnitt 7.2.2 behandlas hur företaget under utvidgningsfasen ibland tvingas till att avbryta påbörjade transaktioner. Delavsnitt 7.2.3 diskuterar hur sortimentsstrukturen anpassas och delavsnitt 7.2.4 hur företaget formulerar klarare motiv för exporten under utvidgningsfasen.

7.2 UTVIDGNINGENS KONSEKVENSER OCH ORSAKER

7.2.1 En växande och formlös exportmiljö

Som framgår av modellen av utvidgningsfasen sker utvidgningen av exportmiljön successivt till följd av en allt mer komplex kedja av processer och inte till följd av någon mer detaljerad plan. Även om företagsledaren aktivt deltar i förloppet, så kan han själv vara förundrad över hur det utformas.

England hade vi alltså inte trott på alls, men jag var där en vecka i somras och tittade på 12 industrier och det var inte alls som jag föreställt mig. Det fanns ett stort intresse och vi har skickat tre pressar hittills och några är på gång. Så det tycks gå att sälja våra pressar där också. (F VI)

Gjorde man riktigt så skulle man göra marknadsundersökningar - ordentliga sådana och värdera ut olika marknader, på ett riktigt sätt, sätta upp för och emot. Men det gör man väl inte. Ofta så agerar man emotionellt i ett sådant här företag. Man får för sig saker och ting. Eller så får man inbjudan att sälja på ett visst ställe och detta öppnar vidare, och på så sätt går man in i ett land utan att egentligen vara medveten om vad man håller på med. I vissa fall man kanske då börjar exportera och så finner man att man orkar inte med det, och då missköts denna export. Då är det mycket svårare att komma igenom sedan. Jag vill inte säga att det är rätt att göra på detta sättet. Det skulle nog vara så att man tänkte igenom, arbetade igenom det hela. (F 21)

Även beslutet hos de småföretag som har ett nationellt pre-exportbeteende att under utvidgningsfasen själv ta initiativ till kontakter med nya exportpartners, sker utan någon mer detaljerad planering.

Ja, det har framtiden med sig och eftersom vår dumper är så pass efterfrågad, det har vi hört från kunder både här i Sverige och utomlands, så tycker vi redan nu att det är inget farligt att fortsätta exporten. (F 14)

Trots att utvidgningen sker utan någon större planering, lägger småföretagen ner mycket arbete på exporten.

Hemmagubbarna förstår inte hur små vi är. Dessutom säger de: Nu är det lågkonjunktur, nu går försäljningen ner här hemma, vi kanske ska börja exportera. Det är som om exporten är en annan Johansson som de sålt till förut fastän han bor utanför Sverige. De räknar inte med att det är blod, svett och tårar att sälja på export. Man måste först bygga upp en policy så de får förtroende för det företag de ska köpa av, ett gott namn som Volvo t ex. Lågkonjunktur kan ju också drabba utlandet och då blir det ännu värre att komma in. Många går alltså ut i panik. (F III)

England har gått bra för vår del, därför där har vi jobbat mer seriöst. Men jag märker just nu att Tyskland, där har jag inte orkat med att hålla i gång det riktigt. ... Nu söker jag just en försäljningschef för att kunna avlasta de här sakerna. Och då räknar jag med att vi skall kunna arbeta rationellare på de här marknaderna. (F 21)

Någon större barriär för utvidgningen utgör inte språksvårigheter. Språkproblem har dock haft en viss hämmande effekt under början av utvidgningsfasen för de företag, som hade sin exportstart för ett större antal år sedan. Detta beror naturligtvis på den tidigare lägre allmänna utbildningsnivån. Också de företagare som tillverkar mer standardiserade och konsumentinriktade produkter har vanligen en lägre utbildning, vilket innebär att språksvårigheter kan vara hämmande under exportutvidgningens början.

Emellertid löser företagen i allmänhet relativt snabbt och lätt språkproblemen, om de inte redan från början har möjligheter att klara dessa. En del företag anställer en språkkunnig kamrer eller säljare. I några företag har ägaren själv successivt lärt sig lite språk. I en del fall utnyttjar företagen någon hjälporganisation vid avtalskrivning etc. Dessutom ger den ökande exporten företagen en allmän exportkunskap, som gör att de allt lättare kan klara export på olika länder även om de har bristande språkkunskaper. Trots att ett vidgat antal exportländer ställer krav på större språkkunskaper, så innebär detta ett allt mindre hinder ju mer exporten växer. Också en aktiv insats på språkområdet kan växa fram hos företagen och bli en integrerad del av företagets exportbeteende.

Det enda sättet är att ge sig ut och prata. Det finns ju t ex massor av fackuttryck som inte står i lexikon. Vi pratar tyska med våra nya killar när vi håller på med vävstolarna och nästa gång pratar vi engelska med dem, så de lär sig fackorden. (F III)

Av föregående kapitel framgår att dels småföretagets pre-exportbeteende, dels utanförliggande faktorer förklarar den typ av exportpartner och det exportland, som blir småföretagets första. Vidare framgår av den generella modellen av utvidgningsfasen att tillväxten av företagets exportmiljö naturligtvis också påverkas av företagets exportbeteende och utanförliggande faktorer. Eftersom exportbeteendet efterhand blir allt mer komplext och de utanförliggande faktorerna ökar, blir etableringsmönstret mindre tydligt för olika typer av företag jämfört med det under initialfasen. Endast några övergripande tendenser står att finna.

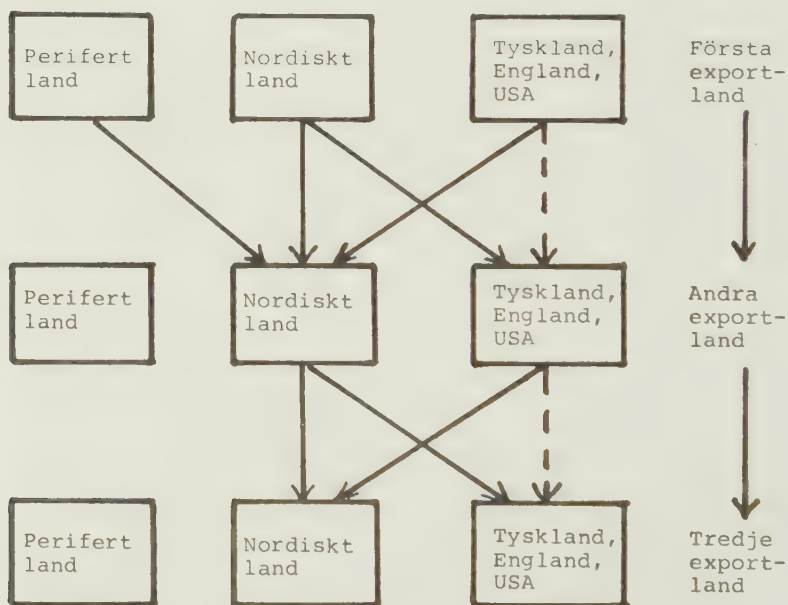
Av föregående kapitel framgår vidare, att småföretagen - antingen de har ett aktivt eller nationellt preexportbeteende - vanligen har något av de nordiska länderna som första exportland. I en del fall förekommer också Tyskland, England eller USA som första exportland. Hos några företag som har ett nationellt preexportbeteende kan också mer periferer länder förekomma som första exportland.

Vanligen har de småföretag, som har ett nordiskt land som första exportland, passivt fått ett annat nordiskt land som andra exportland. Också de företag, som har ett perifert land som första exportland, har vanligen ett nordiskt land som andra exportland, antingen de aktivt eller passivt får kontakt med detta. Tidigare gällde, att företag, som hade ett nordiskt land som första exportland och som aktivt sökte nya, oftast fick ett annat nordiskt land som andra exportland. På senare år har vanligtvis antingen England eller Tyskland blivit det andra exportlandet för sådana företag. Detta kan förklaras på två sätt. Dels innebär ytterligare ett nordiskt land inte någon större marknadsutvidgning för företagen men väl Tyskland eller England. Dels har det psykologiska avstånd-

det till dessa länder minskat under senare år. (Se figur 7.2.)

När det gäller tredje exportland är etableringsmönstret allt otydligare. Dock kan märkas att ett stort antal av företagen, både de som har ett nordiskt eller ett utomnordiskt land som andra exportland, har ett nordiskt land som tredje exportland (se figur 7.2).

För de företag som får fler än tre exportländer under sin utvidgningsfas gäller att nya exportpartners vanligen tillkommer i länder, som är närbelägna dem som företaget redan exporterar till. Detta gäller oberoende av om företaget aktivt eller passivt skapar dessa kontakter.



Figur 7.2 De vanligaste mönstren för småföretagens utökning av exportländer.

En annan följd av att nya exportpartners och exportländer tillkommer genom en allt komplexare kedja processer och att företaget både har passivt och aktivt kontaktskapande, är att exportmiljön ofta under utvidgningsfasen kan komma att bli relativt inhomogen och svår för småföretaget att överblicka.

Ja det var så att två personer från Österrike kom till Sverige för att titta på liftdumprar och visste ej om vår tillverkning. De kände till de andra fabrikanterna och när de passerade en stad här, fick de se vår och tog kontakt med oss och så fick vi börja sälja. Så det blev Österrike som var första landet... Sedan blev det Schweiz. De hade sett denna liftdumper på utställningen i Wien och på så vis fick vi sälja till Schweiz. På samma sätt med Västtyskland. De hade också sett maskinen på mässan i Wien och tog kontakt med oss. Sedan har vi de övriga länderna i Europa, där har vi kontakt med handelskamrarna. (F 14)

7.2.2 Avbrutna exporttransaktioner

Som framgår av den generella modellen av utvidgningsfasen sker den fortsatta utvidgningen av företagets exportmiljö relativt oplanerat. Anledningen är att företagsledningen inte har den information som erfordras för att utvecklingen skall kunna vara detaljplanerad. Detta betyder att företaget plötsligt kan finna sig i situationer när mer eller mindre påbörjade exporttransaktioner måste avbrytas på grund av faktorer som företaget inte har beaktat. Sålunda kan transportproblem vara en anledning.

Vi hade kontakt med Osaka, men på grund av långa leveranstider har vi skippat det projektet.
(F IV)

I ett annat fall kan det vara fråga om att småföretaget inte känner till de specifika införselregler som gäller för ett exportland. Detta gör att företaget tvingas avbryta en påbörjad transaktion.

Många länder har kvotimporter. De måste ha importlicens för att få in den. Hela Östblocket är en j-a apparat. Första gången vi skickade till Öst-

Tyskland så ringde tullen från Trelleborg och sa "Ni har skickat ett paket till Östtyskland. Det går inte. Det finns inte. Östtyskland finns inte." (F III)

Vi exporterade till Vancouver. De fick köpa speglar men inga bord därför borden föll under beteckningen möbler. Möbler var det importförbud på, men inte speglar, så kunden köpte speglar, bord på annat håll. (F 19)

Ett ytterligare exempel på att de åtgärder som företaget vidtagit för att utvidga sin exportmiljö inte har varit tillräckligt planerade framgår av följande citat.

Som exempel kan jag nämna att jag åkte till New York 1949, där jag hade en utställning. Jag fick en kund. Det visade sig att jag hade grejer som slog. Det kom in sådana jättestora beställningar så de kunde jag inte ta. Jag var tvungen att erkänna att jag hade trampat i klaveret. Jag var tvungen att tacka nej och hela arrangemanget var ogjort. ... Vi kunde ju inte komma tillbaka till New York på flera år. Folk skrattade åt oss i New York. (F 25)

7.2.3 Sortimentsanpassning

En annan följd av att exportutvecklingen inte är speciellt detaljplanerad, är att företaget inte aktivt söker anpassa sitt sortiment efter förhållanden i exportmiljön. Däremot gör företaget relativt lätt smärre korrigeringar av sina produkter, för att dessa bättre skall kunna passa olika exportländer. Dessa korrigeringar växer successivt fram som en följd av exportutvecklingen men är naturligtvis också en förutsättning för denna.

Någon mer omfattande behandling av småföretagens sortimentsanpassning sker inte i detta avsnitt, eftersom produktutveckling utförligt diskuteras i samband med småföretagens exportverksamhet. Här skall endast visas hur på olika sätt sortimentsanpassningen är en följd av exportutvecklingen men också ett villkor för denna.

Sortimentsanpassningen under utvidgningsfasen kan nästan ske mot bakgrund av alla typer av icke tariffiära handels-

hinder. Sålunda förekommer vanligen olika typer av anpassning till olika länders standards. Det har ingen betydelse om dessa är fastställda i lag eller ej. Om företagets produkter inte uppfyller ett lands standards, så kan de vanligen inte heller avsättas.

I Canada t ex är speciella spänningsförhållanden och speciella säkringar, extra slangar och sådant. Och man måste skaffa hem dylika detaljer för att överhuvudtaget kunna sälja på Canada i första hand ... och om man säljer på USA t ex, då säger de att vi måste kunna använda de verktyg vi har i USA för att använda de här maskinerna vi köpt i Sverige, för att det ställer sig mycket billigare att köpa verktygen i USA än att taga dem från Sverige. Då måste vi anpassa oss där och försöka göra maskinen sådan att den passar in i bilden. (F 23)

Vilka standards som gäller i olika exportländer kan skilja sig åt i hög grad, även mellan länder som ligger nära varandra. Några större problem orsakar detta dock vanligen inte företaget.

Ibland kan det vara lite problem med färgen - med gifthalten i färgen. Men det är liksom inte vårt problem, för det är färgfabrikanterna som får klara det. Det är vissa marknader som har krav på giftfri färg i olika utsträckning. I England är de ganska hårda, i Amerika är de inte riktigt så hårda, inte här hemma heller. Det är lite bly i det här pigmentet. (F 1)

För specialproducentvaruföretaget är det normalt att utforma sina produkter efter köparnas krav. Vid exportförsäljningen tillkommer dessutom en länderspecifik produktanpassning. Likväl blir det ändå bara fråga om en smärre sortimentsanpassning under utvidgningsfasen.

Vi gör ju väldigt mycket specialmaskiner men det bygger på den grundmaskin som vi ursprungligen har. Och så gör vi den i flera olika utföranden beroende på hur kunden vill ha den, t ex den ene säger att - vi gör huvudsakligen gängmaskiner - jag vill inte ha det här gänghuvudet som sitter på som standard, utan jag vill ha ett annat huvud ex. amerikanskt eller schweiziskt eller tyskt och

jag vill ha det utfört så och så i stället för de jobb jag skall utföra med maskinen. ... Det blir mycket special om man säger så, fast det är byggt på grundstommen, som vi ändå bygger. (F 23)

Förutom att produkterna anpassas efter standards så kan de också i mindre omfattning anpassas efter efterfrågestrukturen i olika länder, samt efter de speciella längre transportsträckor som export vanligen innebär.

Man kan säga att det är två saker. För det första är det ju vad som designers utför som är betydelsefullt vid export... Och en orsak till att vi kommit i gång så bra, det är det att vi har möbler som är monterbara och fällbara, vilket gör att volymen blir liten. Priset på möblerna är ju inte det samma men volymen på möblerna är intressant när det gäller export. (F 7)

Om en mer omfattande produktanpassning erfordras för att företaget skall kunna utvidga sin exportmiljö, så avstår hellre företaget från detta.

Det kan väl vara en viss anpassning. Någon kund kan kanske tycka: jag vill ha en annan färg i stället för den färgen vi säljer på Sverige, ett annat beslag eller något sådant. Men några större förändringar gör vi alltså inte. Då avstår vi hellre från affären. (F 22)

7.2.4 Tydligare exportmotiv

Genom de ökande exporttransaktionerna under utvidgningsfasen blir företaget allt mer beroende av sin export. Motiven för exporten kommer därmed också att allt tydligare formuleras av företaget. Detta behöver dock inte innebära att motiven formuleras mer detaljerat, utan att exportens betydelse för företaget starkare poängteras. Exportmotiven under utvidgningsfasen utgör således en förstärkning av motivet för företaget att överhuvudtaget börja sin export - dvs någon form av bristande överensstämmelse med den inhemska miljön som företaget vill eliminera genom export. Genom den inledande exporten erhåller företaget insikt om huruvida export löser dessa problem, men kan också bli mer medvetet om dem. Ofta finns det flera samverkande

motiv till att företaget börjar exportera. Detta betyder att också sambandet mellan olika motiv för export kan komma att accentueras under utvidgningsfasen.

(a) Den typ av produkter som efterfrågas - dvs *efterfrågestrukturen* - på företagets hemmamarknad kan vara annorlunda än den som efterfrågas i olika exportländer. Genom att komplettera den inhemska försäljningen med export kan företaget komma upp i längre produktionsserier. Även om detta kan vara en primär orsak till att företaget startar sin export, blir inte orsakssammanhanget tydligt för företagen förrän företaget fått en viss exporterfarenhet från olika länder.

Våra produkter har en relativt kort livslängd - det ligger mellan 3 och 5 år. Man kan förlänga livstiden genom att introducera den på främmande marknader. Det är inte säkert att ljusmodet har kommit så långt i ett annat land, som det för närvarande är i Sverige, och då befinner de sig på en annan del av den här livscykeln. (F 21)

(b) En väsentlig orsak till att företagen börjar exportera är att de känner att *konkurrensen* är hård på hemmamarknaden, vilket tar sig uttryck i avsättningssvårigheter. Omfattningen på efterfrågan av företagets produkter på hemmamarknaden är naturligtvis samtidigt beroende på hur stor den totala marknaden är och antalet konkurrenter och deras aktiviteter. Någon närmare analys av vilka faktorer, som huvudsakligen bestämmer den minskande efterfrågan på företagets produkter, har företagets ledning inget intresse av utan endast det reella resultatet. Företagets växande export kan göra att företagsledningen tydligare uppfattar exporten som ett villkor för avsättningen för sina produkter. Indirekt innebär detta att företaget tydligare uppfattar sina begränsade möjligheter på hemmamarknaden.

Vi tror att taket är nått i det här landet snart och därför måste vi fortsätta med export. (F 7)

Vi har våra perspektiv klara för framtiden och sen försöker vi styra efter den planen och därför

skall vi upp med omsättningen en bit till. Den ökningen blir framför allt på exportmarknaden. Den svenska marknaden kan inte mottaga mer. (F 13)

(c) En vanlig anledning till att företaget börjar exportera är att dess *produktionsstruktur* inte kan ge ett konkurrenskraftigt pris. Naturligtvis är detta indirekt beroende av konkurrensstruktur på hemmamarknaden. Emellertid har vanligen företagen inte någon klarare överblick av bakgrunden till detta beroendeförhållande. Under utvidgningsfasen får företaget genom en ökande exportförsäljning en klarare uppfattning av detta och därmed även av sitt exportmotiv.

1950 började vi exportera till Danmark, om nu Danmark räknas som export ... Ja, för att kunna tillverka större serier och då bl a på så sätt få lägre kostnader även på den svenska marknaden. Kanske inte lönsamheten är den samma på exportsidan, men i gengäld får man täcka in den på försäljningen till den svenska marknaden. Man kan ju på det sättet köpa in större mängder råmaterial och få bättre priser. (F 5)

... vi kommer att föra en ganska mager investeringsterapi i Sverige beroende på osäkerheten om den svenska marknaden. Det är väl inget företag som är piggt på att satsa, dels är det väldigt dyrt i sig själv. Exporterar man mycket kan man lika väl tillverka grejerna i utlandet. (F 13)

(d) Genom exportutvidgningen kan också företaget inse den starka kopplingen mellan längre produktionsserier och smalt *sortiment*. Genom den vidgade exporten kan sortimentsstrukturen göras mer enhetlig och därmed möjliggöra längre serier och således ge ett starkare motiv för exporten.

Vi har väl inte haft problem med sysselsättningen direkt men man vill ju försöka att utveckla och att dra in lite på sortimentet, så att man får ett smalare sortiment...Då får man bättre produktionskapacitet. Fast, för att få ett smalare sortiment och ändå samma omsättning, så måste man ju öka försäljningen av de artiklar man vill ha kvar i sortimentet. (F 22)

Vårt företag strävar nog efter att köpa och sälja

i stället för att tillverka och sälja till varje pris. Att ha ett brett kontaktnät, om vi visar oss vara för dyra, där vi kan anskaffa ifrågavarande produkter och sälja dem, det är vår framtidsplan. Vi lägger ingen tilltro till tillverkningen. Det skall finnas en viss grundtillverkning här, men vår expansion skall inte grunda sig på att vi skall anställa mer folk. (F 13)

Förutom att företaget, genom den insikt som exporten ger, klarare kan formulera motiven för fortsatt export, så blir också *exporten i sig en orsak att fortsätta att exportera*. Om företaget finner en exportmarknad till vilken det kan sälja sina produkter i en allt större omfattning, faller det sig naturligt för företaget att fortsätta så länge inga faktorer talar emot detta.

Om vi har en marknad så klart man skall exportera. Det är ju samma sak att sluta här hemma också som att sluta exportera. Jag vill inte påstå att det är någon skillnad på att exportera eller att sälja här i Sverige, man handlar med varor, det är ju inget annat. (F 2)

Därför att det lönar sig. Det är intressant och framför allt ökar ju det, så efterfrågan är så stor att vi kan inte sluta helt plötsligt. (F 24)

Också mer personliga aspekter färgar småföretagets internationella utvidgning.

Sen är det stimulerande med export, överhuvudtaget att ha att göra med utländska människor osv och umgås med dem på ett affärsmässigt sätt. (F 23)

Tidigare har behandlats vissa småföretag som under en längre tid endast har en *strölexport*. På analogt sätt med de företag, som under utvidgningsfasen får klarare syfte att utvidga exporten, kan en del företag under utvidgningsfasens början finna orsaker till att inte fortsätta någon egentlig utvidgning.

Vi tar alla order vi får, men vi har ett begränsat antal maskiner, så vi har inget intresse av

att öka ut försäljningen i större utsträckning. Om man kan komma på en specialartikel, då blir det bra, men att ligga och slåss på sista öret, det går bara inte, när det är samma artikel man gör. (F 4)

Företag som genom utvidgningsfasens början finner motiv att endast fortsätta med ströexport förblir sålunda i exportutvecklingen. Emellertid kan de, av olika omständigheter som vi redan behandlat, vid ett senare tillfälle aktivera exporten. Detta innebär att de kan komma att fullfölja en utvidgningsfas och därigenom komma till en miljöavgränsningsfas.

8 Exportutvecklingens miljöavgränsningsfas

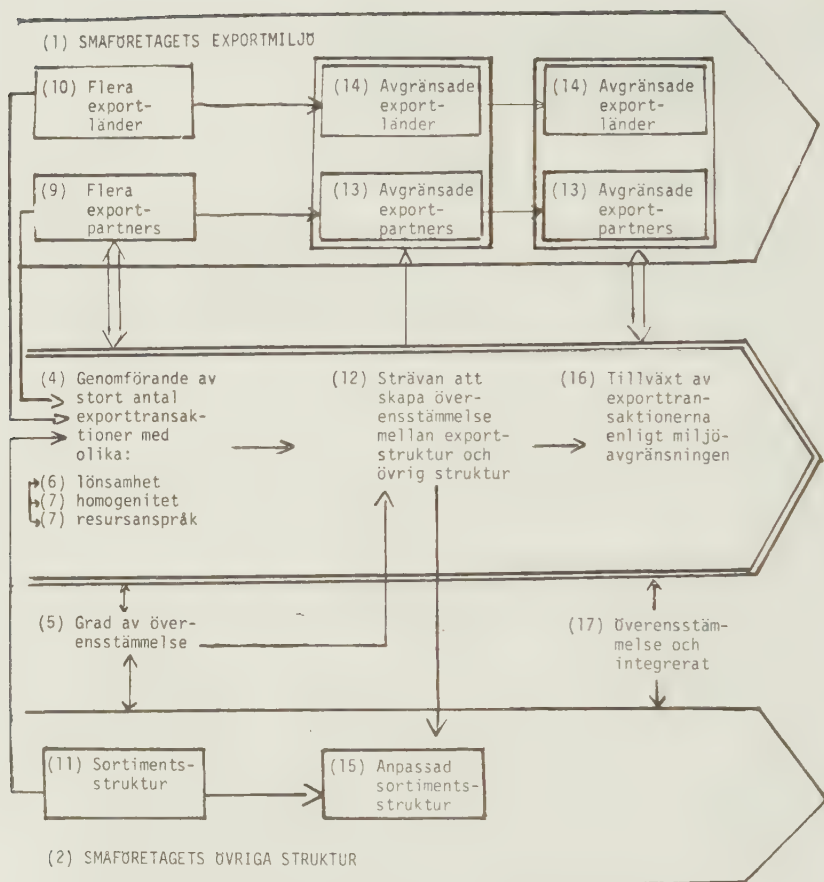
8.1 MODELL AV MILJÖAVGRÄNSNINGSFASEN

I föreliggande kapitel redogörs för exportbeteendet under exportutvecklingens miljöavgränsningsfas och de faktorer som påverkar och påverkas av detta. I detta avsnitt presenteras en modell. I följande avsnitt beskrivs sedan i detalj delar av modellen.

I figur 8.1 återfinns en grafisk framställning av miljöavgränsningsfasen. Figuren är uppställd på samma sätt som modellerna av initialfasen och utvidgningsfasen.

I föregående kapitel behandlades hur exporttransaktionerna under utvidgningsfasen starkt tillväxer på ett av företaget inte närmare planlagt sätt. Följden härav kan bli en bristande överensstämmelse mellan företagets exportstruktur och företagets övriga struktur (se figur 8.1 punkt (5)). Orsaken till den bristande överensstämmelsen är varken att småföretaget saknar klara mål eller syften för exporten eller att företaget inte kan styra på vilket sätt exporten tillväxer. I stället beror det på att man inom småföretaget är okunnigt om vilken form av export som är lämplig för företaget.

Genom utvidgningsfasen har småföretagets exporttransaktioner fått en omfattning (4), som innebär att de exporttransaktioner som gör att exportstrukturen inte överensstämmer med företagets övriga struktur inte bara är mer besvärande, utan också går lättare att identifiera för företagsledningen. Också de exporttransaktioner som ger stor överensstämmelse är lättare att urskilja. Detta ger därför incitament till företagsledningen att försöka avgränsa företagets exporttransaktioner till sådana som gör att exportstrukturen överensstämmer med företagets övriga struktur (12). Denna



Figur 8.1 Exportbeteendet under miljöavgränsningsfasen och faktorer som påverkar och påverkas av detta.

avgränsning får inte förväxlas med avbrytandet av exporttransaktioner under utvidgningsfasen. Det senare är resultatet av att företaget oförutsett möter hinder, medan det förra är resultat av överlagda beslut. Vidare skall noteras att småföretagets sökande efter en lämplig avgränsning av sina exporttransaktioner vanligen är en omfattande och långvarig process och inte ett avgränsat och fristående led i exportutvecklingen.

Huruvida småföretagets exportstruktur överensstämmer med företagets övriga struktur beror inte bara på exporttransaktionernas *lönsamhet* (6) utan också i hög grad på exporttransaktionernas *homogenitet* och/eller koncentration (7) och deras *resursanspråk* (8).

Lönsamheten hos exporttransaktionerna (6) kan inte bedömas fristående från företagets övriga verksamhet. Ofta är inte efterfrågan på småföretagets produkter tillräckligt stor på hemmamarknaden för att företaget skall kunna få full kostnadstäckning för sina fasta kostnader vid optimal produktionsvolym. Exporttransaktionerna kan därför ur ett totalperspektiv vara lönsamma, trots att de medför betydande extrakostnader för företaget. I den tidigare framställningen har framhållits hur starkt integrerade småföretagets olika delaktiviteter är, vilket är en följd av dess begränsade resurser i förhållande till de funktioner det måste utföra. Eftersom det är svårare att integrera heterogena och spridda verksamheter än sådana som är relativt homogena och koncentrerade, kommer de internationella transaktionernas överensstämmelse med småföretagets verksamhet också att bero på hur homogena och koncentrerade (7) de är.

Eftersom småföretaget måste fylla många olika funktioner, trots att det har begränsade resurser, måste dessa sparas till de för företaget mest viktiga uppgifterna. Exporttransaktionerna spelar en mer eller mindre betydande roll för småföretaget beroende på dess struktur och nationella miljö. Men oberoende av transaktionernas betydelse för företaget får de inte kräva mer än en begränsad andel av re-

surserna. Därför kommer exporttransaktionernas överensstämmelse med småföretagets förutsättningar att bero på vilket resursanspråk (8) de kräver i förhållande till deras totala betydelse för företaget.

Exporttransaktionernas överensstämmelse med småföretagets övriga struktur är således samtidigt beroende på deras lönsamhet (6), koncentration och homogenitet (7) samt resursanspråk (8). Det finns naturligtvis en viss substitueringsmöjlighet här emellan, utan att graden av överensstämmelse minskar. Således kan mycket lönsamma transaktioner förekomma, trots att de kräver betydande resurser i fråga om företagsledningens tid etc. Företaget kan också acceptera transaktioner med relativt låg lönsamhet om de kräver små resursuppooffringar och är av en liknande typ som företagets övriga exporttransaktioner.

Exporttransaktionernas lönsamhet, homogenitet och resursanspråk beror samtidigt på med vilken typ av exportpartner (9) de sker och med vilka länder (10). Olika typer av exportpartners i samma land eller samma typ av exportpartner i olika länder leder till exporttransaktioner med olika egenskaper.

Exporttransaktionernas ovannämnda egenskaper är inte bara beroende av småföretagets exportmiljö utan också av företagets övriga struktur (2), i vilken sortimentsstrukturen (11) spelar en speciellt väsentlig roll. Om företaget säljer en producentvara eller en konsumentvara i en viss exportmiljö, leder detta till transaktioner med olika egenskaper.

För att skapa större överensstämmelse mellan småföretagets exportsystem och dess övriga system har småföretaget således två möjligheter, antingen att förändra sortimentsstrukturen eller att avgränsa exportmiljön. Sortimentsstrukturen påverkas av företagets övriga delsystem, t ex produktionssystemet, som vanligen inte är lättföränderliga. Vidare uppfattar vanligen företagsledningen exportförsälj-

ningen som ett komplement till försäljningen på hemmamarknaden, även om exporten står för en stor andel av den totala försäljningen. Dessutom har företagsledningen varseblivit inte bara vilka transaktioner, som skapar bristande överensstämmelse mellan exportstrukturen och den övriga strukturen, utan också med vilken typ av exportpartners och exportländer dessa sker. Dessa förhållanden åstadkommer därför att bristen på överensstämmelse elimineras genom en *avgränsning av exportmiljön* (1).

Miljöavgränsningen sker till övervägande del enligt *uteslutningsmetoden*. Småföretaget tar snarare avstånd till vissa typer av exportpartners eller länder än ställningstagande för andra. Ingen form av exportmiljö är lämplig på alla sätt för företaget, vilket innebär att företagets ledning stannar för en som de finner minst olämplig. Miljöavgränsningen kan därför till en del endast innebära en bekräftelse på att vissa tidigare exportpartners eller exportländer är lämpliga.

Det har tidigare framhållits att typ av exportpartner i *kombination* med exportland påverkar exporttransaktionernas egenskaper. Detta gör att miljöavgränsningen i vissa fall sker stegvis. Eftersom exportmiljön *direkt* påverkar småföretaget genom dess exportpartners är det dessa som företaget anser väsentligast vid miljöavgränsningen. Om den typ av exportpartner som företaget företrädesvis väljer leder till exporttransaktioner med lämpliga egenskaper endast i vissa länder, så sker först en avgränsning till dessa länder som en funktion av typen av exportpartner. Ofta är det här frågan om närmast liggande länder. Om företaget ger avkall på typen av exportpartner kan exporttransaktioner till andra länder också vara lämpliga för företaget, vilket innebär att valet av typ av exportpartner är en funktion av land. I det senare fallet är det vanligen fråga om mer avlägsna och spridda länder. Det finns naturligtvis ingen klar gräns mellan närliggande länder och mer avlägsna och spridda länder. Dock förefaller det som i detta sammanhang de skandinaviska länderna, Tyskland och England vanligen

står att räkna till den första gruppen, medan övriga länder kan räknas till den senare.

Trots att bristen på överensstämmelse mellan småföretagets exportssystem och övriga system i princip elimineras genom en avgränsning av exportmiljön, kan naturligtvis också företagets sortimentsstruktur ytterligare anpassas till exportmiljön (15). Detta sker i så fall på samma sätt som under utvidgningsfasen, nämligen genom marginella justeringar och inte som någon genomgripande förändring.

När småföretagets exportstruktur, genom avgränsningen av exportmiljön, kommer i överensstämmelse med företagets övriga struktur samt när sortimentsstrukturen ytterligare har anpassats till exportmiljön, kommer företagsledningen att allt mer uppfatta exportbeteendet som en integrerad del av företagets totala verksamhet. På grund av företagsledningens stora inflytande över småföretaget kommer funktionerna att starkare integreras. Härav följer att företagets anpassningsmekanismer också kommer att inkludera exportbeteendet (17).

Att företaget avgränsar sin exportmiljö innebär inte att exporttransaktionerna kan fortsätta att växa i antal genom nya exportpartners och nya exportländer. Men detta sker i linje med miljöavgränsningen och påverkas av företagets anpassningsmekanismer. Exportens tillväxt är därvid en integrerad del av företagets totala verksamhet. När detta inträffar har småföretagets exportutveckling nått sitt slut och en fortsatt exportverksamhet följer.

I följande avsnitt beskrivs hur miljöavgränsningen tar sig uttryck hos småföretag med olika sortimentsstruktur, dvs vilka typer av kombinationer av exportpartners och länder som företagets exportmiljö avgränsas till. Genom substituerbarheten mellan egenskaperna hos transaktionerna förekommer också vissa variationer för varje typ av sortimentsstruktur.

8.2 SORTIMENTSSTRUKTUR OCH MILJÖAVGRÄNSNING

8.2.1 Specialproducentvaruföretagens miljöavgränsning

Specialproducentvaruföretagen avgränsar vanligen sin exportmiljö till slutliga förbrukare i de större industriländerna. Detta sker oberoende av om företaget tillverkar en slutprodukt eller endast en komponent, som skall ingå i köparens egen tillverkning.

Att företaget företrädesvis har slutliga förbrukare som exportpartners beror på att dess väsentligaste konkurrensegenskap är att kunna utforma sin produkt efter förbrukarnas speciella behov. För att företaget skall kunna förbli specialist på sitt område måste det ha en mycket nära kontakt med förbrukaren så att det ständigt vinner erfarenhet om hur dess produkter skall kunna vidareutvecklas och anpassas.

Och här kommer problemet in igen att försäljaren måste vara specialist. Det bör vara en tekniker - ja det behöver det. Ja, inte alltid, bara det är en smidig man. Många gånger idag, framför allt inom elektroniken, så är det många tekniska frågor som ställs på spets som den killen måste kunna svara på. Kan han inte svara på dem, så är man kanske redan från början avsågad. Då menar man så: kan inte killen det, det är ju enkla saker. Det är mycket konsultgrejor på försäljningssidan inom elektroniken idag. (F 19)

En bidragande förklaring till att företaget har den slutliga förbrukaren som exportpartner är att specialproducentvarorna ofta kräver ett betydande installationsarbete och ett betydande underhåll. Både monteringsarbetet och underhållet är ofta av mycket speciell natur, vilket ofta företaget med sin kompetens bäst kan utföra. Den merkostnad det innebär för företag att ha hand om detta arbete motsvaras mer än väl av den goodwill det ger och att företaget kan binda sina kunder fastare till sig.

Ja vi väljer att gå direkt på tillverkarna ..., som helt enkelt köper per faktura. Skulle vi ha

agenter så måste vi ge honom provision och sedan får man lagerhålla osv. Det är alltför administrativt betungande för ett litet företag att hålla på med när det gäller dyrare grejor. Det beror alldeles på vad det är för vara, men med vår vara passar det bättre att gå ut direkt till tillverkarna. Det är också en speciell procedur med krokarna till en kätting. Det går inte att hänga på en krok hur som helst. (F 13)

... man vet ju att agenter alltid står på kundens sida. Han marknadsför ju och säljer en massa andra produkter och därför är det mer vinnnet för honom att vara på god fot med kunden. En agent är bara intresserad av att tjäna pengar på våra produkter. Om en kund reklamerar håller han med och säger: "Ja fy fan de måste leverera en ny" i stället för att säga: "Det har ni skruvat på fel så det har gått sönder" ...
Vi måste besöka alla tillverkarna av maskinerna regelmässigt, och minst en gång om året försöker jag besöka alla. Vår servicetekniker kommer med täta mellanrum. (F III)

... det är likadant i utlandet också, man måste åka och hälsa på den maskinförsäljaren ... och sen är det beträffande servicen vi har väldigt förmånlig service för att vi erbjuder att en montör följer med och uppsätter maskinerna när det gäller större maskiner. (F 23)

I vissa fall kan företaget organisera sin export så att det kan ha nära relationer med den slutlige förbrukaren utan att för den skull ständigt ha direktkontakt med denne. Direktkontakten handhas av något organ, som kan tjäna som *förlängning av företaget*. Exempel på detta föreligger när småföretaget har *eget dotterbolag* i utlandet, har en *lokal samarbetspartner* eller har ett *försäljningsbolag* som handhar delar av exporten.

Naturligtvis kan inte småföretaget ha dotterbolag i mer än ett begränsat antal länder där det har stor försäljning.

Exportproblemen har vi löst lite grand själva i och med att vi har startat två egna företag i Danmark och Norge. Övriga exportsaker sker via en kontakt i Norge. De fungerar mycket idag som försäljningskontor, en slags kombination alltså med produktionen. (F 19)

Ett sätt att lösa problemet med att ha en nära kontakt med förbrukaren, utan att företaget har direktförsäljning, föreligger om företaget kan finna en samarbetspartner på den utländska marknaden. Detta innebär att företaget kan upparbeta så nära relationer med ifrågavarande samarbetspartner så att denne kan uppfattas som en förlängning av småföretaget.

Vi säljer mycket utrustning till skolor, tekniska skolor, högskolor och liknande utrustning inom elektronik. Då har vi en kontakt med det internationella uppköpet, XX i Paris, och via den delen går det ut på exportsidan. (F 19)

Och sedan har vi försökt att komplettera den svenska marknaden. När vi fyllt upp den så har vi kompletterat den genom att gå ut, vi har tagit land för land, så småningom, och utvecklat den. Och det håller vi på med nu. Nu har vi för stor kapacitet därnere i produktionen tycker vi så vi får gå vidare mer intensivt och se vad vi kan hitta på marknaden som vi kan få avsättning för... Men det är en så speciell produkt ... Vi kan inte bara fara ut och sälja, måste hitta samarbetsföretag och det är där jobbet ligger ... Vi kan inte starta ett försäljningsbolag i ett annat land, det är omöjligt. Vi måste hitta ett företag som kan sköta service, sköta montage och sköta försäljning. Det är vårt jobb att hitta ett sådant företag sedan är det hans jobb att sköta försäljningen. Men vi skall hitta ett företag och det har vi gjort på vissa länder, sedan tar vi hit folk från det företaget och diskuterar med dem här och försöker lära dem vår produkt. Och sedan åker de hem och vi åker dit när de har problem - som de har. (F 17)

En tredje lösning på att kunna ha nära relationer med den slutlige förbrukaren utan att behöva ständigt ha direktkontakt med denne, föreligger när företaget låter exporten gå genom ett speciellt försäljningsbolag.

Nu är det så att vi har en egen exportorganisation i Stockholm som sköter den mesta exporten åt oss och det är väl de som i första hand möter problemen. (F 23)

I vissa företag anser man trots kravet på nära kontakter med den slutlige förbrukaren att det kan vara lämpligt att

också tillvarata försäljningsmöjligheter på mer avlägsna marknader fastän man här tvingas till att utnyttja agent. Emellertid är det fråga om marginell försäljning och inte om någon egentlig exportsatsning från företagets sida.

Vi säljer ett tekniskt know-how ... Vi kommer som goda vänner och medhjälpare och då kommer affärerna som en surprise efteråt. Agenter kan vi bara ha i länder som är långt borta. Vi kan inte bevaka Amerika. I Australien har vi en agent. (F III)

Om specialproducentvaruföretaget har direktkontakt med den slutlige förbrukaren kan det inte sälja mer än till ett begränsat antal länder. Detta gäller naturligtvis inte om företaget väljer någon form av samarbetspartner eller fristående exportförsäljningsorganisation för antingen alla länder eller endast mer avlägsna. Trots att således företag endast kan ha direktkontakt med ett mindre antal länder, kan dessa vara relativt utspridda över världen. Detta kan förklaras av att varje köpare vanligen köper relativt stora kvantiteter av småföretaget. Detta uppväger de ökade kostnaderna som direktförsäljningen medför i administrativa kostnader och resekostnader. Men det finns också företag som endast säljer till stora köpare för att minska sina kostnader.

Ja, ett litet företag har man alltid problem med pengar och därför vänder vi oss till så att säga stortillverkare av kättingar som köper krokarna i stora serier och säljer. Vi går då inte ut till en enstaka kranförare. (F 13)

Vi vill inte ha en massa kunder som köper för tusen kronor över hela världen. Vi har 10-20 kunder. I gengäld har vi en nackdel. Vi kan inte gå till dem och säga: "Sälj mer" för vi kan inte göra något åt dem. De köper den kvantitet som går åt till de (väv-)stolar de tillverkar och om någon frågar om han vill ha någon ytterligare för gamla stolar så får han det. Vi kan inte påverka dem att sälja till redan befintliga stolar. Det är en nackdel. Därför har vi gjort så, att större kunder som har 25-30 000 vävstolar i drift har vi förbehållit oss rätten att själva gå in och marknadsföra produkten till befintliga apparater. (F III)

Att specialproducentvaruföretagen inte kan vända sig till alltför många länder spelar vanligen ingen större roll, eftersom det ofta är inom de europeiska industriländerna som företaget finner en mer omfattande efterfrågan.

Folk med billig arbetskraft och stor arbetslöshet har ju inte så stort intresse att köpa en apparat som rationaliserar bort folk. (F III)

Förutom de nordeuropeiska länderna kan en viss export förekomma till USA och Canada, men då endast till vissa begränsade enklaver. En speciell anledning för ett företag att sälja till USA, trots avståndet, kan man finna i att den amerikanska försäljningen kan utnyttjas som mätsticka på företagets kompetens.

Länderna, ja vi tar de som ligger närmast givetvis. Det är ju alltid mycket enklare att exportera till Tyskland, än att exportera till USA. Det går ju snabbare till Tyskland och blir billigare för oss att besöka. Till USA tar det ju tid och kostar pengar, både frakter och kundbesök. Det innebär inte att vi släpper USA, för USA är en fin mätare på vad man har för kvalitet. Men vi bedömer det så att det är lättare att hålla sig till Europa. (F 13)

8.2.2 Standardproducentvaruföretagens miljöavgränsning

Småföretag som tillverkar standardproducentvaror avgränsar vanligen sin exportmiljö till agenter och i några fall till grossister i närliggande länder och i viss mån USA. Vidare förekommer att dessa företag har en betydande marginell exportförsäljning till ett större antal mer avlägsna länder antingen genom agent eller handelshus.

Att företagen väljer agenter som exportpartners har vanligen framstått som självklart. Med tiden har företagaren dock fått klarare motiv varför. Sålunda framhålls att agenten både ger information om marknaden och kan sköta service till kunden på ett billigt sätt.

Nej det är inget speciellt med våra produkter annat än att vi har yrkeskunnigt folk ... Vi använ-

der agentsidan. Det är smidigast. Man håller bra kontakt med kunderna, samtidigt som dessa har service på nära håll osv. (F 3)

För standardprodukter är naturligtvis prisfrågan speciellt väsentlig, vilket också talar för agenter.

Man måste hela tiden se på konkurrensmöjligheten med likartade produkter. Att komma ut med en fullständigt ny produkt i ett fullständigt nytt land då kan man ingalunda ligga över konkurrenterna i prishänseende. För att kunna klara av service osv så att produkten fungerar i ett annat land, så måste man se till att man har ett försäljningssystem som inte kostar för mycket. Är det så att produkten visar sig bra, ja då får man den såld och det är relativt enkelt - då säljer den sig själv. ... Agenter är det billigaste sättet, där som här, de för liknande produkter och besöker samma kundkrets. (F 14)

Ofta är den viktigaste bakgrunden till företagets val av exportpartner att denna kan sälja i stora kvantiteter. I några fall uppfattar företaget att en grossist kan utföra detta. Någon annan anledning till att sälja genom en grossist föreligger inte.

Ja, när det gäller kundkategori har vi hållit oss till sådana som vi vet kan avyttra produkterna på kvantitetsbasis, ex grossister inom husgerådssektorn, hotellsektorn, kantinektorn, hotellsektorn, flygbolag, rederier och liknande. (F 24)

Ofta går en standardproducentvara att sälja till vilket land som helst.

Ett packbord går ju att sälja till vilka länder som helst, och snart sagt till vilka kundkategorier som helst, ullspinnerier, konfektionsfabriker, metallindustrier, apotek, sjukhus osv så fort man har en typ av inslag. Det är en fantastisk stor marknad. Man kan säga så att man kan gå ut och ta ett kvarter i taget, där finns i stort sett kunder till våra produkter. (F 5)

Trots att produkterna går att sälja till en rad länder är det ofta inte lönsamt, eftersom företaget har sådan stor

konkurrens från inhemska företag som har lägre transport-, kontakt- och försäljningskostnader. Detta gör att företagen ofta i princip avgränsar sin exportmiljö till närbelägna länder men tillåter en strölexport till längre bort belägna länder, om den inte innebär några större inskränkningar på företagets övriga verksamhet.

Vår marknad är ingen exportmarknad, men vill någon köpa säljer vi förstås. Det är löjligt att gå utanför Skandinavien för det är inget patent utan en enkel förbrukningsartikel... Vi har agenter litet varstans som köper sporadiskt. Vi har t ex en agent i Bangkok, konstigt nog därför att Japan ligger så bra till och har bra priser. Vi har försäljning till Teheran, delar av Afrika, men det är sporadiskt. (F IV)

Köparen ser mest till om varan säljs så mycket i landet att reservdelsfrågan är tryggad. Skärmaskiner har en stötrörelse som så småningom blir utmattad. Justering och service är mycket viktig. Köparen vill inte ha ett uddamärke utan en etablerad vara. Ett mindre företag kan inte dominera marknaden i ett mycket avlägset land utan måste inrikta sig på vissa områden, där man kan dominera marknaden eller åtminstone kan garantera köparen att varan är etablerad. Vi har vissa områden i USA, England, Thailand och Skandinavien. Övriga områden bearbetas inte marknaden så hårt, det blir enbart marginell försäljning. Organisationen är given. Varorna säljs genom grafiska maskinhandlare i respektive länder. (F II)

En ytterligare orsak till att småföretaget inte kan sälja på ett större antal länder är att varje agent som företaget har kräver mycket arbete från företagets sida i form av informationsgivning, kontroll, bearbetning etc. Eftersom företaget har begränsade resurser, så gör agenternas anspråk på företaget att antalet länder företaget kan vända sig till är begränsat. Om företaget inte har relativt omfattande kontakter med agenten, så kan detta innebära risker att agenten inte fullföljer vad som är avtalat. Detta betyder att företaget går miste om en del försäljning, om produkten har försäljningsmöjligheter på en mer världsomspännande marknad. I en del fall kan emellertid företaget organisera sin exportförsäljning så att det i stor omfattning kan tillvarata marginella exportmöjligh-

heter i mer avlägsna länder.

Ett sätt för företaget att både kunna sälja på mer avlägsna och perifera marknader och kringgå de risker som detta medför, är att småföretaget, som komplement till sin vanliga agentförsäljning på de närliggande länderna, också säljer genom exportagenter eller handelshus.

Vi har en agent i Danmark som bearbetar den danska marknaden. Sedan har vi en agent i Österrike och sedan exportagenter på andra håll... Vi skickar varorna till ett exportbolag i Göteborg som sedan låter vidarebefordra dem. (F 15)

Vi exporterar till Hong Kong, Singapore, Australien och vi har Afrika ... Sydafrika har vi mycket till ... hela Europa, inte östsidan har vi varit inne på ännu. Vi exporterar rätt mycket genom svenska handelshus, vi har ingen direktexport över hela världen, nej o nej. Det är väl fifty-fifty i dag (mellan direktexport och export genom handelshus) tidigare var det bara genom handelshus. Direktexporten går till stora maskinhandlare ... Länder, människor, städer har ingen betydelse i detta fallet. Det kan ligga t ex i Syd Carolina. Där ligger det en mycket stor maskinaffär på en mycket liten plats. Den säljer i flera stater ... Det är att se till att få en god maskinhandlare som har både ekonomi och underleverantörer, dealers som de säger i Amerika, och har järnaffärer och maskinhandlare som säljer åt dem. Vi bör få tag i sådana så att vi inte behöver ha allt för många kunder. Det är den kundkrets som vi söker som är representerad genom andra i resp land. (F 28)

Vissa företag som har en export till många olika länder har gått längre i att avgränsa sig från problem med utländska exportpartners. De låter hela sin utlandsförsäljning gå genom någon form av samägd exportagent eller eget försäljningsbolag. (Eftersom undersökningen endast är inriktad på direkt export, ingår inte fall då småföretagets hela export går genom exportagent eller handelshus.) Eftersom det fristående försäljningsbolagets enda funktion är att sälja på olika marknader, kan en mer betydande kontakt hållas med dessa utan att det direkt krävs resurser från företaget.

Nu är det så att vi har en egen exportorganisation i Stockholm som sköter den mesta exporten åt oss och det är väl de som i första hand möter problemen. Vi har inte inriktat oss på någon viss marknad utan det är där efterfrågan kommer. Vi exporterar till ett 50-60-tal länder i nästan alla världsdelar utom Kina. (F 23)

Trots att småföretagaren har tillgång till försäljningsbolag i Sverige, så låter han sina produkter gå genom agent på de olika marknaderna och är själv med att införskaffa nya agenter i viss mån.

Vi vet att agenten har sådant underlag för sina försäljningar att han vet bäst hur han skall distribuera våra produkter. Det går ju också snabbare. (F 5)

8.2.3 Specialkonsumentvaruföretagens miljöavgränsning

Specialkonsumentvaruföretagen avgränsar företrädesvis sin exportmiljö till agenter eller varuhus i de nordeuropeiska länderna och i viss mån i USA. Eftersom företagen huvudsakligen vill att deras produkter i detaljistledet säljs genom specialaffärer eller exklusivare varuhus, kan miljöavgränsningen innebära antingen att företaget säljer direkt till dessa eller låter produkterna gå genom en agent till dessa.

Anledningen till att företagen vill att deras produkter säljs genom specialaffärer och exklusivare varuhus är naturligtvis att produkternas väsentligaste konkurrensegenskap är deras kvalitet och exklusivitet och inte deras pris. Detta framhävs speciellt för den slutlige kunden, om produkten exponeras hos sådana detaljister. Dessutom är det genom dessa detaljister som företaget bäst når de kundkategorier det avser att nå med sina produkter.

(Agenten) har sedan fått vissa förhållningsregler att gå efter. Han skall sälja selektivt. Varje detaljist skall vara ensam om någon pryl från oss osv. Enda sättet att komma ut i USA är att göra på detta sätt ... Vi tror inte att våra möbler passar på varuhusen, utan det skall vara de mindre

och exklusiva butikerna med ett smalt sortiment. Detta resonemang bör gälla nästan överallt. Vi vet mera nu hur detta fungerar. (F 22)

Dessa billiga varuhus "rusar om" och skall ha en ny modell efter ett år och det är för jobbigt och oekonomiskt, så vi har inte accepterat att sälja till varuhus, trots att vi varit erbjudna stora order. (F 25)

Ja, det är dithän att vi söker en sådan kundkrets som är exklusiv, därför att vi har exklusiva artiklar. Vi söker inte 10 kunder i samma stad utan vi söker en eller två. Det är tillräckligt för oss. Om vi t ex skall sälja på Tyskland ... då vill jag inte ha fler än 2 st i Hamburg, 2 st i Hannover, 2 eller 3 st i Berlin eller något sådant, därför sådana här varor skall inte finnas i den ena affären och i den andra. De skall skilja sig från mängden m a o. Men det fordras då att den expone-ras på ett speciellt sätt. (F 9)

Eftersom det vanligen endast finns ett fåtal lämpliga detaljister i varje land, och att företaget dessutom bland dessa gör en stark selektion, kan det begränsade antalet möjliggöra att företaget har direktförsäljning till dessa.

Vi säljer direkt till kunderna. Det är egentligen bara i två fall väl, som det går genom grossist - det är i Holland och Tyskland. Det går till varuhus, grossisten men också till enskilda affärer. ... Ja, det är för våra konkurrenter har gjort så. Ur prissynpunkt finns det inte plats för några agenter. ... Det är väl egentligen inte billigare, inte generellt ... Vissa grejor kan vi kanske hänvisa till en bra prissättning, andra till kvaliteten som faller utslag. Konkurrensen är ganska hård. (F 1)

Men företag kan också själva ha svårigheter att välja ut och överblicka olika länders marknader, vilket gör det befogat för det att anlita agenter som ombesörjer kontakterna med specialaffärerna.

Man kan inte med liten kännedom om ett lands kunder göra samma uppgift som en representant som känner förhållandena. Nu har vi agenter i samtliga länder där vi har affärer. Vi tycker att detta är det bästa och billigaste sättet att sälja. Våra agenter säljer för många andra fabriker. Annars kunde de inte existera. Vi skulle inte ha

råd att hålla en man i varje land - det är en omöjlighet. Detta är en utmärkt samverkansform för mindre företag som inte har eget folk ute. (F 22)

Specialkonsumentvaruföretagen kan vanligen endast finna specialaffärer och exklusivare varuhus i de högindustrialiserade länderna och då i tätbefolkade städer och områden. Detta beror naturligtvis på att det är endast här som de kundkategorier finns i större antal som de inriktar sig på. Följaktligen blir företagets miljöavgränsning på ett naturligt sätt de nordeuropeiska länderna och eventuellt USA och Canada.

8.2.4 Standardkonsumentvaruföretagens miljöavgränsning

Standardvaruföretagen avgränsar företrädesvis sin exportmiljö till agenter eller varuhuskedjor i närliggande länder och i några fall USA.

Den huvudsakliga orsaken till att företaget använder agenter beror naturligtvis på att en väsentlig konkurrensegenskap hos dess produkter är priset. Produkternas övriga egenskaper skiljer sig inte i nämnvärd mån från de hos konkurrenternas produkter. Det finns således ingen anledning för företaget att ha en dyrbar och besvärande direktkontakt med detaljister, om företaget ändå når erforderlig försäljningsvolym. En agent kan för företaget utföra erforderliga uppgifter på den lokala utländska marknaden på ett billigare sätt än om företaget själv skall utföra dessa.

Vi har en representant i varje land, som kan språket och känner önskemål om eventuella förändringar. De får också undersöka vilka kunder man ska sälja till, om han är solvent, hur han är att ha att göra med osv. Det tycker jag är enda rätta vägen. Det är svårt för en svensk att resa runt. (F V)

I en del fall försöker småföretaget att få sina produkter att gå genom stora varuhuskedjor för att möjliggöra stora volymer. Också i dessa fall kan agenten fylla väsentliga funktioner.

Vi har valt vissa kundkategorier. Vi har riktat oss till de större inköpskedjorna tillsammans med de större varuhusen, t ex danska KF ... Vi anlitar en provisionsagent. Att slopa agenten innebär inga skillnader i kostnadshänseende. Det är samma kostnad att betala en liten provision till en agent eller ha direktkontakt. Man skulle inte vinna någont på att gå direkt. Det skulle medföra en service och uppföljning som skulle bli väl så kostsam. Det är inte bara att skicka över ett lass möbler till Danmark och sedan tro att det är bra. Det är många som gjort det misstaget. Man behöver agenten. Han skall skylta upp möblerna osv.
(F 20)

Det finns många olika typer av agenter. För standardkonsumentvaruföretaget har valet av typ av agent ingen större betydelse. Det primära för företaget är att det kan ha ett förtroendefullt samarbete med agenten. Det går inte att "sköta affärer genom juridiska processer", vilket följande citat belyser.

Vi skriver inte kontrakt med agenterna. Det brukar gå med gentlemens agreement. Vi har inte haft några problem. I regel visar det sig snabbt om han inte sköter sitt jobb och då gör man sig av med honom. (F V)

I vissa länder finns en lagstiftning som skyddar agenten på olika sätt. Inte heller i dessa fall ställs företaget inför några större problem. Genom utvidgningsfasen har man erhållit en, ibland dyrköpt, erfarenhet om hur man skall snabbt entlediga en agent som är ineffektiv. I de fall företaget har agentavtal som kräver utfästelser om leveranser på olika sätt, vet man också inom företaget hur man skall undvika situationer som man inte kan klara av.

Vi använder provisionsagenter. Agenten skall varje år sälja en viss minimikvantitet per kvartal. Några maximeringskvantiteter har vi inte i agentavtalet, eftersom vi är ett expanderande företag, och som har goda kontakter med andra företag på vilka vi kan lägga ut legoarbeta om det behövs.
(F 20)

Som framgick ovan kan ett företag försöka inrikta sin export så den går genom större varuhus. I en del av dessa

fall kan försäljningsvolymen vara så stor att företaget inte anser sig behöva utnyttja en agent, utan säljer direkt till dessa. Emellertid har inköparen i en större varuhuskedja närmast en funktion som grossist eller agent, vilket gör att det här i realiteten inte blir någon större skillnad mot om företaget har en agent eller ej. Samma förhållande blir det också om företaget har en grossist som exportpartner på den lokala marknaden. Ett exempel på en sådan miljöavgränsning framgår av följande citat.

Vi bearbetar Danmark och Finland och hemmamarknaden med egna försäljare till detaljhandeln. I andra länder har vi grossister eller varuhuskedjor ... Det sammanhänger med avståndet. Vi kan svårligen börja leverera från Växjö till Mannheim utan en grossist - det måste finnas en organisation på platsen. Däremot går det bra att leverera från Växjö till Danmark direkt. I Norge är det annorlunda. Deras bestämmelser är sådana att där måste finnas en norsk ansvarig. (F 18)

Att sälja direkt till varuhuskedjorna kan emellertid innebära problem för det lilla företaget som inte kan vara någon stark förhandlingspartner.

Men varuhusen pressar priserna, så vi får inte mer för det. Men vi får en stor omsättning. (F 21)

Det förekommer också hos standardkonsumentvaruföretagen en kombination av direktförsäljning till varuhuskedjan och försäljning genom agenter. Vissa varuhuskedjor - speciellt de amerikanska - har som politik att inte ha någon mellanoliggande agent utan vill ha direktkontakt med det tillverkande företaget.

Ja, på USA t ex har vi kunder som inte köper genom representant. De vill inte köpa genom representant. Detta vill vi inte ändra på. Sådana här stora kunder vill vi ta emot direkt. En stor kund, RN-koncernen, köpte 1 000 sekretärer på ett bräde. Sådana här kunder är fin-fina att ha med att göra på alla vis - pengarna på 10 dagar t ex. Det förstår ju vederbörande agenter. Sådana kunder måste ligga utanför. Sådana här kunder har ofta den principen att de inte vill ha med representanter att göra. De *köper*. De kommer hit alltså. (F V)

Som vi tidigare visat tvingas ofta standardkonsumentvaruföretag att starta sin export som följd av en minskande efterfrågan hos hemmamarknaden. Detta innebär att länderavgränsningen ofta framkommer genom en lämplig försäljningsvolym. Eftersom valet av utlandsmarknaden företrädesvis sker bland de närliggande länderna, innebär detta att företagen avgränsar sig till Nordeuropa. De nordeuropeiska länderna utgör en mångdubbling av den svenska marknaden. Rätt många företag har dock också en försäljning till USA, som kan förklaras av att man tidigt började sälja dit och inte vill lämna en inarbetad exportpartner.

Även om sålunda företaget avgränsar sig mer eller mindre automatiskt till de större västeuropeiska länderna, kan de också ha en del marginella försäljningar till mer avlägsna och udda länder. Någon insats på dessa marknader gör företaget inte utan accepterar endast order härifrån om sådana kommer.

I det nya skedet av exporten och det är kanske det som är det väsentligaste, har vi utgått från "variation i smak och rum" och börjat bearbeta de skandinaviska länderna, Västtyskland, England i första hand, där kraven är ungefär desamma, smaken densamma och avstånden är inte alltför långa. Sedan exporterar vi idag till ett 30-tal länder, men där kan vi inte tala om någon som helst marknadsandel och kvantiteterna är mindre. (F 18)

Ja, vi lägger varken mer tid eller pengar på /de udda och avlägsna/ länderna ... för där har vi ingen representant. Ta ett exempel. Vi har en kund som heter A i Hamburg som säljer på Arabien. Vi får order från Hamburg. Vi skickar en järnvägsvagn dit. Där sker omlastning till båt som går till Arabien. Jag har aldrig varit i Arabien. Jag känner ingen där. (F V)

8.2.5 Sammanfattning

Av de föregående delavsnitten framgår att småföretag som har samma sortimentsstruktur i stort sett har samma motiv för sin avgränsning av exportmiljön. Detta leder också till en betydande överensstämmelse med avseende på hur exportmiljön avgränsas. Emellertid förekommer också en hel

del variationer mellan olika företag med samma sortiment, vilka också redovisats. Dessa variationer kan förklaras på två sätt.

(1) Av föregående kapitel framgår att exportutvidgningsfasen i hög grad är företagsspecifik. Detta leder också till att företaget får en speciell erfarenhet, som naturligtvis till en viss grad påverkar hur de senare avgränsar sin exportmiljö.

(2) I åtskilliga fall kan två olika alternativ, vad gäller typ av exportpartner och exportländer, leda till i stort sett samma konsekvenser för företaget. Vilket alternativ som företaget väljer har därvid ingen betydelse, såvitt de ger en överensstämmelse mellan företagets exportsystem och övriga system. Erfarenheter från utvidgningsfasen har här en utslagsgivande effekt.

I figur 8.2 presenteras en sammanfattning av hur olika typer av småföretag vanligen gör sin exportmiljöavgränsning (detta är markerat med X). Framställningen bygger på vilka avgränsningar som förefaller mest troliga mot bakgrund av de faktorer som framhållits påverka dessa. Dessutom anges i figuren mindre vanliga former för miljöavgränsningen (detta är markerat med (X)). Det skall framhållas att också andra former förekommer.

TYP AV FÖRETAG	TYP AV LÄNDER	TYP AV EXPORTPARTNER					REPRESENTANT ELLER AGENT	ÖVRIGA TYPER
		FÖRBRUKARE	Återförsäljare		GROSSIST			
			DETALJIST					
SPECIALPRODUCENT- VARUFÖRETAG	NÄRLIGGANDE LÄNDER	X						(X)
	AVLÄGSNA LÄNDER	X	(X)				(X)	(X)
STANDARDPRODUCENT- VARUFÖRETAG	NÄRLIGGANDE LÄNDER	(X)	(X)		(X)		X	(X)
	AVLÄGSNA LÄNDER				(X)		X	(X)
SPECIALKONSUMENT- VARUFÖRETAG	NÄRLIGGANDE LÄNDER		X					
	AVLÄGSNA LÄNDER		X				(X)	
STANDARDKONSUMENT- VARUFÖRETAG	NÄRLIGGANDE LÄNDER		(X)		X		X	
	AVLÄGSNA LÄNDER		(X)		(X)		(X)	(X)

Figur 8.2 Miljöavgränsning med avseende på typ av exportpartners och exportländer hos småföretag med olika sortimentsstruktur.

9 Modell av exportverksamheten

Av kapitel 5 framgår, att småföretagets exportbeteende över tiden kan ses som en period av *exportutveckling*, vilken övergår i *exportverksamhet*. Småföretagets exportutveckling och dess fortsatta exportverksamhet uppvisar olika karakteristiska egenskaper. Exportutvecklingen karakteriseras av förändringsprocesser medan exportverksamheten utmärks av fortlöpande och reglerande processer.

Exportutvecklingen utsträcks vanligen över relativt lång tid. I vissa fall utsträcks den över åtta till tio år. I andra fall är förloppet mycket forcerat. Antalet faktorer, som påverkar exportutvecklingen, är av många slag. Som framgår av kapitel 5-8 utgöres dessa faktorer av företagets successiva erfarenheter av exporttransaktionerna. Dessa erfarenheter påverkas av sådana förhållanden som inställningen i företaget till export före första exporttransaktionen, företagsstrukturens ålder, samt konkurrens- och efterfrågesituationen på hemma- och exportmarknaderna.

En speciell egenskap hos småföretaget, som synes påverka exportutvecklingen, är dess höga grad av *funktionsintegration* i kombination med *företagsledarens speciella betydelse* för företaget. En följd av denna förening blir, att de arbetsuppgifter som företagsledaren upplever som svårast och/eller osäkrast på ett utmärkande sätt kommer att betonas inom organisationen. Detta leder bl a till att företaget under exportutvecklingsperioden använder proportionellt mera resurser på exporttransaktionerna än på den nationella verksamheten.

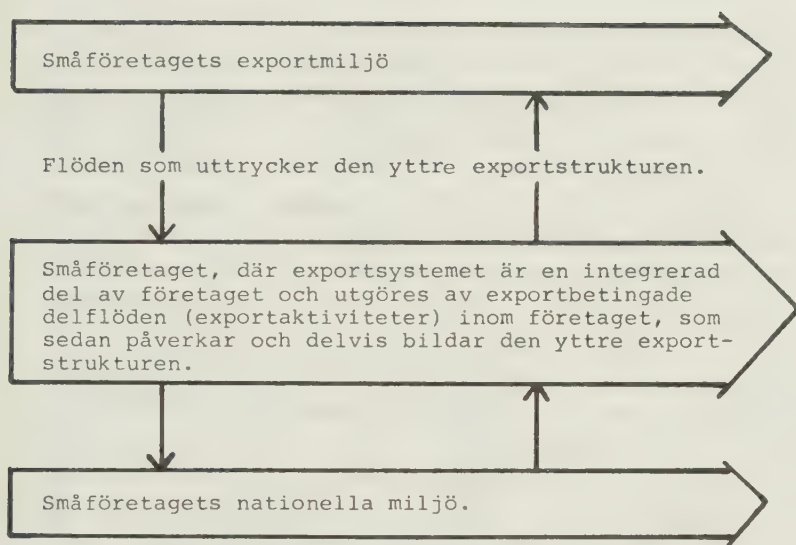
Exporttransaktionerna kommer därför att till en början behandlas som skilda från företagets övriga verksamhet och får därmed en särställning. Under exportutvecklingen integreras dessa med företagets nationella verksamhet. Man

arbetar fram riktlinjer för att forma arbetet med exportverksamheten så, att den kommer i samklang med företagets övriga rutiner. När exporttransaktionerna är en naturlig del av företagets verksamhet, har detta lämnat exportutvecklingen och övergått till exportverksamhet. Kriteriet härför är, att företagets nationella och internationella verksamhet har integrerats. Distributions- och kommunikationskanalerna är då invanda och relationerna till parterna i exportmiljön beprövade och tillitsfulla. Transaktionerna är rutinbetonade. Man känner i detalj till hur man skall samarbeta med sina exportkontakter.

Eftersom transaktionerna dels består i att resurser går från och kommer till företaget, dels kontinuerligt upprepas, kan de uppfattas som flöden över tiden. För att en transaktion skall komma till stånd och slutföras erfordras emellertid en rad deltransaktioner i form av offertgivning, ordermottagning, transporter, betalningar, reklamationer, informationsinhämtning, informationsgivning, servicegivning etc.

Dessa flöden bildar ett komplicerat mönster, som vi kallar småföretagets yttre exportstruktur. Detta mönster förändras över tiden, beroende på förändringar i exportmiljön och i företaget. Exporten innebär också flöden inom företaget, vilka då bildar företagets exportsystem, som är en integrerad del av företaget. Detta återges schematiskt i figur 9.1.

Småföretaget är ett komplext system. Antalet komponenter i detta system är mycket stort och relationerna mellan dessa är många. Till detta kommer föränderligheten över tiden. Detta senare symboliseras i figur 9.1 av att både miljön och företaget markerats med pilar.

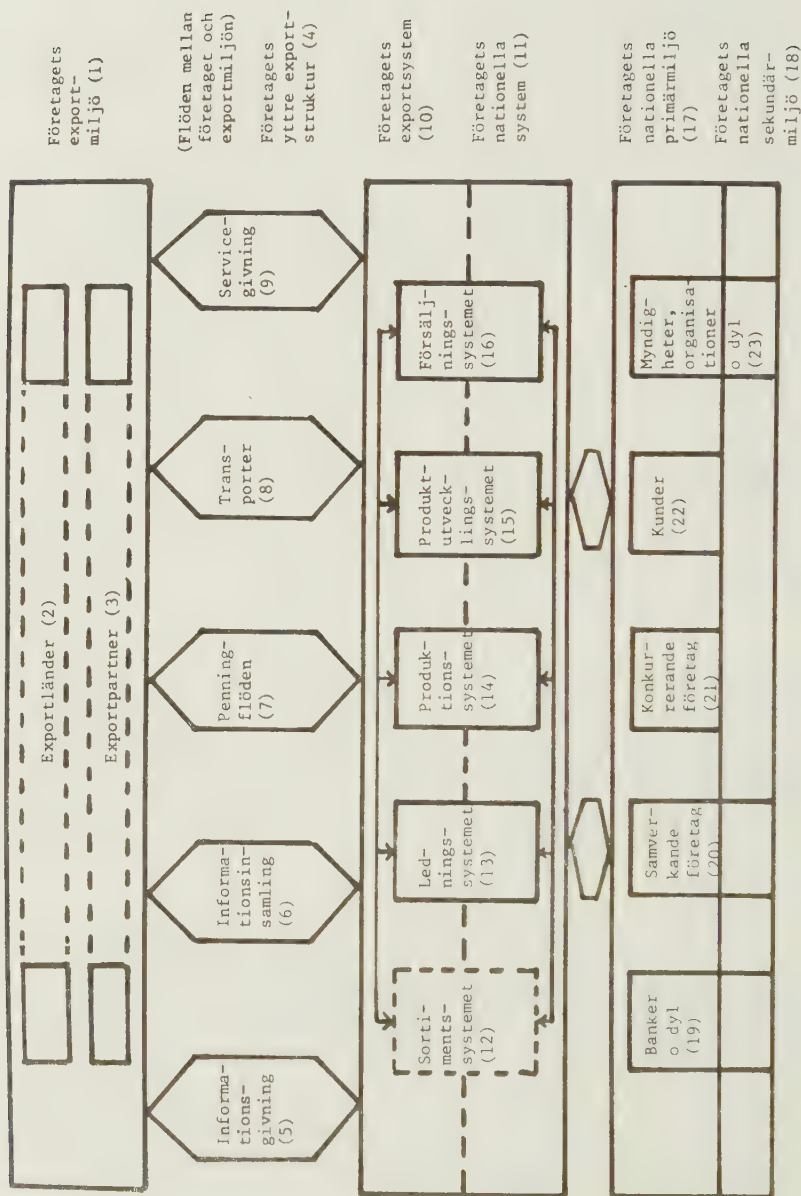


Figur 9.1. Schematisk bild över interaktionen mellan företaget och dess export- och nationella miljö.

Figur 9.2 utgör en statisk bild av figur 9.1. I figur 9.2 har de komponenter och relationer utsatts, som är centrala för förståelsen av småföretagens exportverksamhet. Den användes också som utgångspunkt för framställningen i kapitl 10, 11, 12 och 13 om småföretagets exportverksamhet, som beskriver olika delar av modellen över exportverksamheten.

Vi har tidigare visat, att företagets exportmiljö (se figur 9.2, punkt 1) avgränsas i exportutvecklingens miljöavgränsningsfas och att denna avgränsning till stor del förklaras av företagets sortimentsstruktur (12). Detta begrepp användes i enlighet med den i kapitel 5 gjorda uppdelningen av företagen i specialproducentvaruföretag, standardproducentvaruföretag, specialkonsumentvaruföretag och standardkonsumentvaruföretag.

Sortimentsstrukturen (12) är inte ett delsystem av företaget på samma sätt som lednings- (13), produktions- (14), produktutvecklings- (15) och försäljningssystemen (16). Av



Företagets
export-
miljö (1)

(Flöden mellan
företaget och
exportmiljön)

Företagets
yttre export-
struktur (4)

Företagets
exportsystem
(10)

Företagets
nationella
system (11)

Företagets
nationella
primärmiljö
(17)

Företagets
nationella
sekundär-
miljö (18)

Figur 9.2

Centralla komponenter och relationer i småföretagets exportverksamhet.

analysen framgår, att sortimentsstrukturen påverkar utformningen och anpassningen av dessa delsystem och att sortimentsstrukturen därmed ger förklaringar till skillnader i företagens beteenden. Företag med samma sortimentsstruktur uppvisar sålunda i hög grad samma exportbeteende. Samtidigt beror det enskilda företagets sortiment på utvecklingen av företaget. Sådana förändringar kan då i sin tur förklaras av förändringar inom ett eller flera av de angivna delsystemen (12-16).

Vi har således funnit, att exportbeteendet är en funktion av sortimentsstrukturen (12) på samma sätt som företagets yttre exportstruktur (4) och exportmiljö (1) enligt kapitel 5-8 beror på sortimentsstrukturen. Över tiden påverkas sedan sortimentsstrukturen i sin tur av exportmiljön (1) och den yttre exportstrukturen (4). Det råder också en interaktion sett över tiden mellan exportmiljön (1) och företagets exportsystem (10).

Småföretagets exportmiljö (1) består av exportländer (2) och exportpartners (3).

Småföretagets yttre exportstruktur (4) utgöres av ett komlicerat mönster av flöden mellan exportmiljön (1) och företagets exportsystem (10). Dessa flöden utgöres av transaktioner och delar av transaktioner. Transaktionerna och deltransaktionerna kan sammanföras i grupper, vilka då bildar delstrukturer i modellen. Centrala *delstrukturer* är informationsgivning (5), informationsinsamling (6), penningflöden (7), transporter (8) och servicegivning (9).

Småföretaget som system beskrivs i form av delsystem. Vi identifierar därvid företagets exportsystem (10) och företagets nationella system (11) samt lednings- (13), produktions- (14), produktutvecklings- (15) och försäljningssystemet (16).

Företagets struktur bildas av dels de angivna delsystemen, dels av relationerna mellan dessa i form av flöden av resurser. Dessa interna flöden övergår i de flöden som bil-

dar företagets yttre exportstruktur (4). De interna flödena, liksom de flöden som bildar företagets yttre exportstruktur (4), förändras över tiden dels som följd av medvetna, reglerande processer inom företaget (10, 11), dels som följd av förändringar i miljön (1, 17).

Företagets nationella miljö består av den nationella primärmiljön (17) och den nationella sekundärmiljön (18). Exportbeteenden påverkas direkt av den primära miljön. Som centrala delar av den primära miljön urskiljes banker o dyl (19), samverkande företag (20), konkurrerande företag (21), kunder (22) samt myndigheter, organisationer o dyl (23).

Uppläggningsen av kapitel 10-13. I de följande kapitlen beskrivs de olika delarna av modellen över småföretagens exportverksamhet mera ingående. Framställningen i kapitel 10-13 behandlar därvid de resultat analysen av fallbeskrivningarna givit avseende relationerna inom företagets exportsystem (10) och mellan detta och företagets exportmiljö (1), företagets yttre exportstruktur (4) samt företagets nationella primärmiljö (17).

Vi utgår vid struktureringen av framställningen från företagets delsystem enligt figur 9.2 (13-16) och från det förklaringsvärde som enligt ovan tillskrivs sortimentsstrukturen (12). Företagets delsystem ger därvid kapitelindelningen, medan fördelningen av företagen på sortimentstyper ger principen för uppdelning av kapitlen i avdelningar.

Sortimentsstrukturen påverkar enligt ovan utformningen och anpassningen av delsystemen. Graden av påverkan härvid varierar dock något för de fyra angivna delsystemen. Analysen visar starka samband mellan sortimentsstrukturen (12) och produktions- (14), produktutvecklings- (15) och försäljningssystemen (16), medan influensen är mindre stark mellan typen av sortiment och ledningssystemet (13).

Kapitel 10 behandlar ledningssystemet vid exportverksamheten. Då endast svaga samband enligt ovan observeras mellan sortimentsstrukturen och småföretagets ledningssystem

är en strukturering av kapitlet efter sortimentstyper inte motiverad. Resultaten har dock i någon mån satts i relation till olikheter, vilka hänförts till sortimentsstrukturen.

De faktorer inom småföretagets produktionssystem, som enligt vår analys påverkar och påverkas av den fortsatta exportverksamheten, behandlas i kapitel 11. Motsvarande faktorer inom produktutvecklingssystemet har sammanställts i kapitel 12. Småföretagets försäljningssystem vid exportverksamhet behandlas i kapitel 13.

Sambanden mellan sortimentsstrukturen och småföretagets produktions-, produktutvecklings- och försäljningssystem är enligt ovan tydliga. Kapitel 11, 12 och 13 omfattar därför, förutom inledning och avslutning, fyra delar, en för vardera av de fyra typer av företag som en uppdelning av företagets sortiment i dels specialvaruinriktat eller standardvaruinriktat, dels producentvaruinriktat eller konsumentvaruinriktat, ger vid handen.

Mellan delsystemen i småföretaget råder en betydande integration. Det är därför inte möjligt och inte heller önskvärt att behandla de olika delarna av modellen helt isolerat. En viss överlappning förekommer därför mellan kapitlen.

Valet av strukturering av framställningen över det studerade systemets delsystem leder till att relationerna mellan systemet och miljön behandlas vid samtliga de delsystem som berörs av en viss relation. Sålunda har vissa flöden i företagets yttre exportstruktur (informationsgivning och informationsinhämtning) relaterats till alla delsystem och behandlas då i samtliga av kapitlen 10-13. Andra flöden däremot relateras endast till ett delsystem och behandlas då endast i ett av kapitlen. (Transport och servicegivning t ex relateras endast till försäljningssystemet och tas följaktligen upp endast i kapitel 13.)

På samma genomgående sätt behandlas andra former av relationer mellan företaget och miljön, av typen konkurrens och samverkan samt företeelser av typen mässor.

10 Ledningssystemet vid exportverksamhet

10.1 INLEDNING

I detta kapitel behandlas attityder inom företagets ledningssystem till företagstillväxt och till möjligheterna för företaget att överleva samt den betydelse exportverksamheten har för synen på dessa frågor. Småföretagets ledningssystem omfattar företagsledarens och någon eller några av företagets tjänstemän, oftast kamreren och/eller verkmästaren. Företagsledaren har dock ett avgörande inflytande på företagets verksamhet och utveckling, varför småföretagets ledningssystem oftast kan ses som synonymt med småföretagsledaren. (Vi är medvetna om att detta analysresultat kan uppstå som följd av den använda materialinsamlingsmetoden. Vissa kontroller har därför gjorts av företagsledarens betydelse, som dock tämligen entydigt styrker de intryck intervjuerna med dessa gav.)

En stor del av kapitlet ägnas åt *företagsledarens framtidsyn*, satt i relation till attityder gentemot den förda politiken i Sverige. Den politiska inställningen, som till en del är generationsbetingad, leder genomgående till en viss försiktighet vid utbyggnaden av produktionsapparaten. Denna moderniseras, rationaliseras och anpassas dock fortlöpande till företagets exportsituation.

Därefter behandlas *finansieringen* av tillväxten och effektiviseringen av företaget samt tryggheten i att kunna bygga upp företaget med egna medel. I samband härmed berörs kapitalätagandet och småföretagets tillgång på expansionskapital.

Avslutningsvis diskuteras vissa *organisatoriska problem* inom småföretaget, med utgångspunkt från den småföretagsbetingade funktionsintegreringen.

I något fall föregrips diskussionen kring produktion, produktutveckling, pris och service. Detta beror på den starka interaktionen mellan delsystemen.

Vi noterar ett svagt samband mellan attityden till frågor om tillväxt och överlevnad inom småföretagets ledningssystem och sortimentsstrukturen. Synsättet inom småföretagets ledningssystem till frågor om utbyggnad, effektivisering, utflyttning o dyl sammanhänger till en del på vilka produkter företaget tillverkar.

10.2 FÖRETAGSLEDARENS FRAMTIDSSYN

De flesta företagsledare visar optimism inför framtiden. Man tror på sig själva och på företagen.

Jag är optimist och tror att företaget har mycket stor chans i framtiden. (F 25)

Vi tror att det skall fortsätta att gå bra, annars skulle man lagt av för länge sedan. Det är ju hoppet vi lever på. Det viktigaste är att man tror på sig själv! (F 18)

Vi tror på vårt företag, och vi kommer säkert att kunna hävda oss i framtiden också tack vare standardisering, specialisering och modernisering av vår maskinpark. Vi har framtiden för oss inom bäddmöbler. (F 20)

Det är liksom en sjuka. Om jag vore klok skulle jag dra mig tillbaks och inte göra mera. Nu har jag gjort mitt skulle jag kunna säga. Nu kan jag sätta dit en annan VD som sköter företaget. Men det går inte, det är som en sjukdom som vissa människor drabbas av. Stillastående är tillbakagång. Man måste helt enkelt fortsätta, det är en fråga om kynne. Man vet ju aldrig hur stor man ska bli, man måste ju expandera ett år i förväg, så att säga. Jag måste anställa teknikerna ett år före själva expansionen. Att vara företagare är som att spela poker. (F III)

Men den visade optimismen har många gånger en starkt pessimistisk underton, grundad på inställningen till den politik som förs i Sverige.

Vi hoppas väl, att vi inte skall bli alltför politiskt styrda, utan att vi skall ha en chans att växa som vi vill, i varje fall inom vissa gränser. Får vi det, så tror jag, att vi, med den besättning vi har i dag, skall kunna arbeta vidare på den utvecklingen vi har i dag. Men min målsättning är inte, att vi skall bli jättestora, utan vi skall komma upp i en vettig storlek, så att vi kan ha råd att hålla oss med en vettig marknadsföring, en vettigare än vi har i dag. (F 21)

Sedan är det väl så att alla småföretag i dag av våra vänner politikerna är betraktade som möss, som naturligtvis finns, men som inte borde finnas. Vi har en känsla av att det är bra att vi finns, men det är f-n att vi finns. Vi skulle nog vilja ha en annan syn på det hela, det skulle hjälpa oss. I dag är det väl så att man säger att man jobbar för att man ger sig katten på att man skall klara det. Men det skulle vara roligt att kunna jobba på det viset att vi är accepterade - det skulle nog vara en stimulans i vårt jobb, som jag tror är helt underskattat från politikernas sida. Vi är alltså aldrig med i några sammanhang - småföretagarna. När det gäller samhällsbildning, samhällsintresse har de nog mycket stor känsla för - de har mycket stor känsla för det samhälle vi lever i, men de har ingen chans att påverka. (F 17)

Om framtidsoptimismen väger tyngst, minskar kritiken av den förda politiken i landet, och i någon mån tvärtom. Företagare, som inte kan anpassa sig till utvecklingen eller som av andra skäl, t ex befarade problem i samband med generationsväxlingen, upplever den politiska situationen som svår, visar en mycket negativ attityd gentemot den förda politiken i Sverige.

Vi har konkurrenser som säljer sina varor till underpriser och i gengäld får en sådan firma bidrag från staten, därför att de ligger i ett stödområde och de skall sysselsätta folk ... Jag har stora fordringar på de anställda och jag har stora fordringar på mig själv ... Min son vill inte ta över fabriken. När han är hemma en gång var fjortonde dag, så går han aldrig ner till fabriken eller ens frågar om den. Aldrig. Nu får jag då säga att jag då helst kunde se att jag blev av med fabriken. Alla dessa pålagor. Det är det som trycker en. Vad skall man göra idag - vi har 40 st arbetare här som är över 50 år. De har varit med i 20-25 år de flesta. Och nästa år måste jag kanske betala 4 % på lönen på varje anställd. Detta är perspektiv som är så kolossalt mörka att

det är otäckt. Otäckt. Arbetsgivaren är fast fullständigt, antingen han har något att göra eller inte. Då jag tar ut 200.000:- kr i lön så måste jag betala 120.000:- kr i skatt. Det vore ju bättre att jag fick behålla de pengarna till att möta en lågkonjunktur. Det är otäckt. Förr kunde man planera - men i dag vet man inte någonting. Det går ju inte att planera någonting. (F 9)

Vill man utarma Sverige så skall man hålla på som man gör nu. Här är en leda inför att vara företagare i dag som är fruktansvärd. Det är bara det att det inte kommer till folks kännedom. ... Nej, det är väldigt olustigt detta. Företagarna är de största banditer som finns. Det finns organisationer för att hjälpa företagen att etablera sig utomlands. Vore jag 25 år i dag skulle jag ta konsekvenserna av detta. Aldrig i livet skulle jag vara företagare bara i Sverige. ... Vi är överhopade med order. Vi skulle kunna sysselsätta många fler, men vi skall inte bygga ut. Nej, vi tänker inte växa i Sverige. Vi tänker inte investera här och räkna med att vinsterna blir mindre och mindre i Sverige. Problemet är att man inte kan låta företaget gå över till nästa generation. Det innebär att man sätter in bromsarna i tid. Vi ställs inför den situationen, att om jag dör finns det inte en chans för min son att ta över. Det kommer fram en räkning på en halv miljon, som skall betalas ut - vad gör man? Med detta i kikaren måste man ta sitt ställningstagande innan och se till att pengarna finns i utlandet - tjänade på lagligt sätt. Då kan man ta hem pengarna och lösa skatten. Det är min största uppgift i dag att lösa detta problem. Vi har gjort åtskilligt för att gardera oss för ett hastigt dödsfall försäkringsvägen. Rätt många inom svenskt näringsliv är inställda på att emigrera i dag. Det rinner ut pengar i en ström som är oerhörd i dag - t ex genom dotterbolag i utlandet. Jag kan ju ha min son som chef för ett dotterbolag i England. Vilka priser vi sedan har mellan oss det har ju ingen med att göra. (F V)

Det tycks finnas en viss skillnad i framtidssynen hos företagsledarna mellan företag med olika sortimentsstruktur. Av de fyra typerna av företag visar specialkonsumentvaruföretagen den mest pessimistiska inställningen. Detta kan bero på, att det exportverksamma specialkonsumentvaruföretaget upplever det politiska trycket som hårdare, dels som följd av relativt sett mindre utvecklingsmöjligheter på den svenska marknaden jämfört med företag med andra sortimentsstrukturer, dels beroende på dess speciella utform-

ning av produktions- och produktutvecklingssystemen.

Vi har också observerat en tendens till generationsskillnader i framtidssynen. Ovanstående citat (F 9 och F V) här-
rör från företagsledare, som är äldre än femtio år. En ung
företagare, verksam inom ett specialkonsumentvaruföretag,
som för tre år sedan övertog företaget efter sin far, ser
på följande sätt på framtiden.

Denna del av branschen är marginell, så det finns
inte hur mycket som helst att växa i. Marknaden
är ju begränsad i Sverige och vi har konkurrens
utifrån. ... Vi är ganska konkurrenskraftiga i
Finland tror jag. Men i Tyskland har vi väldigt
hård konkurrens från Öststaterna och även från
England, Italien och Frankrike. Och går vi längre
ner, så blir det allt svårare att exportera. Dess-
utom så passar inte de här modellerna där nere,
utan då måste man gå in exakt efter de franska
stilarna. Detta måste man vara medveten om, och
vi kommer nu i dagarna att med statens hjälp göra
en marknadsundersökning i Österrike, Schweiz,
Tyskland, Holland, Belgien och England. Vi skall
då försöka konstatera vad vi behöver göra. Staten
står för hälften av kostnaderna för marknadsunder-
sökningen. De tar med ena handen och ger ut med
den andra. Det är egentligen ett förfarande som
vi inte tycker om på något sätt. Vi vill hellre
klara oss själva. Vi vill ha möjligheter att vara
lönsamma på ett bättre sätt. ... Det är möjligt
att vi kunde vara litet större - men sedan får
man vara litet försiktig. Man kan lätt mätta mark-
naden, för den är inte så stor. Då är det bättre
att veta var den gränsen går och hålla sig litet
i underkant. ... Framtiden för Sverige är inte
särskilt ljus, tror jag, men för företaget, man
får inte vara för djupt pessimistisk, men jag
tror nog, att den privata företagsamheten kommer
att beskåras genom lagar och förordningar, som
gör att det inte är så många som vill pyssla med
egna företag. Dessutom är det så pass krångligt
att man måste vara rejält utbildad för att inte
trampa på fel sida om lagens rāmärken. Det gör
man ju hur man än bär sig åt, så är man ju krimi-
nell, och man är ju stämplad som sådan, så det
spelar kanske ingen roll heller. Men utav det får
man dra den slutsatsen sen, att man är väldigt
försiktig, när det gäller bedömningar kring en in-
vestering. Man har hela tiden detta i bakhuvudet,
att det kommer att bli kärt för den egne företa-
garen. Man kommer att beskåras möjligheterna att
planera sina egna investeringar. Att överhuvud-
taget planera sin ekonomi blir en omöjlighet, där-
för att hela verkstaden - alla anställda - skall

vara med och bestämma. Så därför tror jag att detta företaget skulle vara idealiskt att öka litet varje år, kanske 10 %, och hålla sig inom ramen för den verksamheten vi i dag har. Kanske öka litet på legoinköpen, så att vi köper mer produkter, kanske köper detaljer och plockar ihop, kanske etablerar samarbete med andra fabriker så att man inte själv behöver göra stora investeringar utan att vi investerar i en sak och en annan fabrik investerar i någonting annat som man måste ha, så att man utåt sett kan fungera som ett ganska stort företag. Så att man får stordriftens fördelar så att säga. Och i alla fall kan vara sitt lilla, mera effektivt styrda företag. Det är väl egentligen den målsättningen vi har i dag och som man skall försöka komma fram till genom olika former av samarbete med sina kolleger. (F 22)

Den politiska situationen upplevs således genomgående som svår. De generationsbetingade skillnaderna inför framtiden består i att de yngre företagsledarna bestämt sig för att ta upp kampen, medan de äldre resignerat. Lösningen på problemen ligger därvid i en balanserad tillväxt, där exporten får spela en viktig roll.

En följd av den negativa attityden gentemot den förda politiken i Sverige är en genomgående tendens till försiktighet, när det gäller utbyggnaden av produktionsapparaten. Man arbetar i första hand med utvecklingen av försäljningen och produkterna. Detta kombineras dock med att produktionsapparaten specialiseras för tillverkning av långa serier, i avsikt att även tillverka detaljer åt andra företag och att man sedan köper i motsvarande mån från dessa, varvid man slutligen monterar i den egna verkstaden. Två huvudtankar förs därvid ofta fram:

- 1) Produktionen skall vara standardiserad och rationell.

Jag skall kunna producera till konkurrenskraftiga priser genom att köpa rationellt. Vi måste arbeta med våra höga arbetslöner. Det skall vara långa serier. (F V)

- 2) Exporten skall göras till en naturlig del av företaget.

Vi gör kvoter för varje land i stort sett. Vi är

fulltecknade för året i både Österrike och England. På svenska marknaden köps det inte för längre tid än 1 à 1,5 månader. Så vi har litet kvar på den svenska sektorn, men är rätt fullbokade i övrigt. (F V)

En annan följd av den negativa attityden gentemot den förda politiken i Sverige är att många företagare planerar någon form av etablering utomlands. Här observeras en viss skillnad mellan företag med olika sortimentsstruktur. Bland standardkonsumentföretagen är tanken på en utflyttning av verksamheten till utlandet tämligen ofta framförd. Marknadssituationen är annorlunda än för t ex specialkonsumentvaruföretagen, bland vilka inget av företagen vill satsa på en utbyggnad av verksamheten - varken i Sverige eller utlandet.

Vår målsättning är inte att växa. Att sälja mer är inte det primära för oss. Men det primära, det är att göra företaget så lönsamt som möjligt, med den grunden det har nu. Vi har absolut inga planer på att bygga ut. Däremot att gallra ut ur sortimentet, att specialisera litet mera genom att bli bättre på vissa grejer, ta bort en del udda grejer ... (F 1)

Vi har inte haft några tankar på att flytta ut företaget från Sverige. Det är alldeles för komplicerat. Vår produktion kräver alltför mycket yrkeskunnande. Vi kan inte heller tänka oss att ha ett exportföretag utomlands, möjligen tillsammans med fyra-fem andra familjeföretag. (F 22)

Standardkonsumentvaruproducerande småföretag har en i relation till företagets storlek mycket stor marknad. Det förhållandet, att man har internationell verksamhet, som innebär att den internationella och den nationella verksamheten är integrerade, gör att man inte känner sig begränsad till Sverige.

Man leker då ibland med tanken på att helt övergå till exportförsäljning.

Vi skulle kunna stänga svenska marknaden och bara exportera. (F V)

Det ser ut som den delen kommer att öka och den skulle kunna öka så mycket, så vi skulle kunna sälja fabriakens produktion helt på export, men det är en sak som vi inte vill göra och det vore oklokt att göra det, ... (F 25)

Även för standardproducentvarorna är marknaden mycket stor, relativt företagens storlek. Marknadsbilden är emellertid inhomogen, vilket ger otydliga mönster. Här finns dels företag som producerar förbrukningsmaterial åt industrin, dels vissa träbearbetande företag, dels företag som tillverkar maskiner av olika slag.

Det gemensamma för förbrukningsmaterialproducenterna är en mycket hård internationell marknad. Men samtidigt som man upplever konkurrensen som hård och lönsamheten som dålig, ser man ljus på framtiden. Anledningen härtill är en medveten inriktning på rationalisering och specialisering av produktionen, vilken skall avpassas för standardiserade produkter i långa serier. Huvuddelen av denna produktion skall sedan avsättas på exportmarknaderna. Optimismen grundas således på förhållandet, att företaget har en fungerande exportverksamhet med möjligheter till ökad avsättning.

Vi har haft likviditetsproblem hela tiden. Branschen har varit dålig. Det har varit svårt att låna upp kapital. ... Vi ser ljus på den framtida utvecklingen - främst exportmarknaden. Vi anser oss ha goda möjligheter att utöka vår export. (F 15)

De träarbetande företagen är till viss del speciella. De mindre sågverken är individuellt uppbyggda med specialiserad produktionsinriktning. De moderna sågverken är inriktade på automatisk drift, där man dels försöker låta maskiner göra de tunga momenten, dels försöker anpassa sig till virkessituationen, så att man kan använda alla former av råmaterial.

Vi ser med tillförsikt på framtiden. Vi är nu så flexibla att vi kan i princip ta allt som bonden

producerar i skogen - från det klenaste till det grövsta. Även massaved kan vi använda som sågvirke. (F 26)

Även maskintillverkarna har en hård konkurrens att arbeta mot. Ju mindre och prisbilligare maskinerna är, desto hårdare är konkurrensen och desto viktigare blir den internationella verksamheten.

Vi säljer ju i Sverige också, men det är inte så stora möjligheter här. Svenskarna importerar utländska maskiner för de är billigare och då får vi försöka ge oss ut i stället. (F 27)

Företag som är exportverksamma visar således trots hård konkurrens viss optimism. Man försöker arbeta på en anpassning till miljö och marknad. Som förutsättning för att företaget skall kunna överleva anges dock genomgående, att den politiska situationen i landet inte ytterligare förvärras.

Vi satsar hårdast på att tillverka för tillfället, varför vi har anställt en rationaliseringsingenjör som går igenom verkstaden tillsammans med mig och vi kommer överens om vad vi skall sätta in störtarna på, för att få fram företaget på effektivast möjliga sättet. Framtiden beror på vilken politik som skall föras här i landet. Det är den avgörande frågan. Kommer den nuvarande regimen att vara kvar så finns det ingen anledning att hålla på för det stryper all företagsutveckling på grund av skatter, avgifter och så vidare. (F 23)

Man måste ha moderna, rationella maskiner med hög precision för att få lönsamhet i dag, men vi får ändå slåss på kniven för vi får ju ingenting över, det är ju böter på att vara företagare i dag ... Det var intressant att vara företagare tills för tio år sedan, men sedan har det inte varit roligt att fortsätta. Det är inte roligt i dag i alla fall. Om framtiden vet man inget ... (F 28)

10.3 FINANSIERINGEN AV TILLVÄXTEN

Man kan konstatera, att de små exportverksamma företagen generellt sett strävar efter en balanserad tillväxt samt en fortlöpande rationalisering och effektivisering av

produktionen. Finansieringen av denna utveckling skall i möjligaste mån ske genom medel som genererats inom företaget.

Ja, jag kan svara så, att vi har alltid arbetat utan lånekapital. Jag har alltid haft en sådan ram, att jag skall klara mig själv. Och det skall jag göra i fortsättningen också. Kan jag inte göra det, ja då lägger jag ned rörelsen. (F 9)

Vi är helt självfinansierade när det gäller finansieringen av själva affärsverksamheten. För byggnationen däremot använder vi dels investeringsfonden, dels lånar vi upp kapital. Men några problem att skaffa kapital har vi inte haft. (F 20)

En stor del av den oro för framtiden, som företagarna för fram, kan kanske tillskrivas de upplevda minskade möjligheterna till självfinansiering av företagets tillväxt och rationalisering, som följer av beskattningspolitiken. De minskade möjligheterna till självfinansiering återverkar sedan på möjligheten till lånefinansiering.

Vi tillhör lyckligtvis de asociala företagen som tjänar pengar. När ett företag går bra är det ingen konst att låna pengar. Går det dåligt är det ett helvete att låna pengar. Vi startade med att skriva på en växel på 10.000 kr, jag och en till, som startade företaget. Vi borgade för det till företaget. Den växeln tog banken i nåder. Nu ringde banken häromdagen och undrade hur vi hade det med likviden nu när vi bygger till. Vi kan höja checkräkningen med 200.000 kr sa han. Tillväxten medför kapitalproblem men vår lönsamhet räddar oss. (FIII)

Det hela har kunnat skötas utan allt för mycket främmande kapital. Fast det har ju också varit ett problem, därför att lånevillkoren är sådana, att det är svårt för mindre företag att låna och amortera och skaffa fram så mycket pengar. (F 22)

Vill man utveckla idag, så måste man ha pengar och det är svårt. Jag vet inte om jag vill säga det, men det är inte så roligt att vara företagare i dag, för att det går för mycket pengar till skatterna. Statspolitiken skulle vara annorlunda, folk tycker snart att det inte är lönt att arbeta därför att inkomsten går till skatter. (F 8)

Därför att kapitalmarknaden i Sverige är för industrin mycket svår och när man går till banken och vill låna pengar så är det i regel "väggen" och det är ju den regel som gäller i Sverige, att om man skall låna 100 kr så skall jag ha 1.000 kr i säkerhet och den tycks vi i Sverige inte kunna komma över. (F 25)

En ofta framförd och naturlig reaktion är då en återgång till en politik som möjliggör självfinansiering, varvid man också skulle kunna minska på statens engagemang och bidragsgivning när det gäller de små företagen.

Nu skall ju vi på möbelsidan få bidrag till främjandet av exporten. Att få bidrag är ju detsamma som att ge 100.000 kr och få 80.000 kr tillbaka. Jag var inbjuden att delta i diskussionerna, men jag tackade ju nej med detsamma. Vi kan det här jobbet själva. ... Principiellt har jag den uppfattningen, att det inte är statens jobb att sköta sådant här. Låt oss behålla litet mer av våra pengar och låt oss sköta oss själva. Det blir mycket bättre. Vi har inget intresse av hjälp - vi behöver ingen hjälp på exportsektorn. Vi kan det här. (F V)

Den kontrollerande makt, som ligger i att själv äga kapitalet, eller själv bestämma avkastningskravet, utgör en speciell trygghet, som är väsentlig för småföretagaren.

Företaget är ett familjeföretag. Man vill inte ha in för mycket främmande kapital, för då får man ju dela med sig av kontrollen. Har man inte ett större företag än detta kan man köra på sparlåga om det blir en konjunktursvacka, förutsatt att man inte har för mycket främmande kapital bundet i företaget. (F I)

Ja det finns säkert tio gånger så stor marknad. Men vi vill inte öka så mycket, för man får inte mer över för att man får mer arbete och ansvar och ökade risker. Vi vill inte bli beroende av banker och ta onödiga risker. (F VI)

På försäljningssidan är det inte farligt, men man vill inte ha för mycket främmande kapital i långfristiga lån på företaget. Det är farligt att ha för stora skulder. Främmande kapital medför chans till insyn. (F VII)

Det är dock relativt ovanligt, att svårigheter att få

expansionskapital eller driftskapital hindrat utvecklingen för företagen, vare sig på hemmamarknaden eller på exportmarknaderna. Att så skulle vara fallet är snarare undantag än regel.

Ja, det måste man väl säga, att det är vår största svårighet, liksom många andra företag, att få tillräckligt med driftskapital. Och det beror på, ja bortsett från politisk uppfattning, samhällets uppläggning. (F 13)

Ja, det har det definitivt gjort, därför att vår bransch som sådan, har ju varit väldigt svårbelastad och har varit utsatt för många problem. Den här branschen är inte gynnad och det har hindrat utvecklingen för vår del. (F 15)

Det är klart att det varit tider då det behövts kapital i tidigare stadier. ... Men i dagens läge tycker jag det inte är något problem. (F 28)

Ibland har det varit kolossalt svårt. Vi har inte fått limit till våra växlar. Nu är det lättare för bankerna har gott förtroende till oss. De har aldrig förlorat en ettöring och inte vi heller för vi har äganderättsförbehåll och tar man tillbaka maskinerna får man ut vad man har att fordra och mer till. (F VII)

I regel har företagen haft tillgång till kapital i tillräcklig mängd. Detta tillskrivs ofta den försiktiga expansionstakten.

I den takt som företaget har vuxit hittills, så har det väl inte varit några större svårigheter. Men skall vi utvecklas än mera blir det väl troligt. (F 7)

Jag kan inte säga, att vi hindrats i vår utveckling på grund av brist på kapital ... Vi har fått de lån vi sökt, ..., till största delen har det varit självfinansiering. Det var fem bröder från början som arbetade på ett närliggande bruk och tre av bröderna ville ju gärna starta ett företag, det var 1948 ... Sedan undan för undan togs det in folk. 1952 byggdes det till en del och så har det fortsatt. Det har byggts till 1962, 1965, 1966, 1969 och 1972. Så det har blivit tillbyggnader undan för undan ... (F 27)

Men företagsledarens inställning till att företaget skall växa är, som framgått ovan, ofta påverkad av dennes in-

ställning till rikspolitiken och då främst till skattepolitiken. Detta påverkar inställningen till problemen vid den externa kapitalanskaffningen.

I dag kan man lätt skaffa kapital, om man vill. Men frågan är om man är intresserad av att fortsätta och köra på och öka och expandera, för det lånar sig inte. Man har ju inte så särskilt mycket för att skaffa sig de extra bekymmer, som det innebär att växa. De flesta tänker så, att de lägger sig på en lagom nivå, där de vet att de är lönsamma och så bryr de sig inte om resten. Och det är litet synd måste man säga, för samhällets expansion behöver folk med initiativkraft, men det betalar sig inte. Folk utvecklar inte sina idéer som de gjorde förr. Och därför är kapitalanskaffningen inget problem, utan vad vi saknar är folk som vill satsa och ställa sig i ansvar för det lånade kapitalet. (F 22)

10.4 ORGANISATORISKA PROBLEM INOM SMÅFÖRETAGET

Småföretagens internationella karaktär är således till stor del en följd av dess speciella framtidssyn och påverkas dessutom av något som skulle kunna kallas för företags väsen eller anda. Det speciellt småföretagsmässiga härvid är den tidigare nämnda funktionsintegreringen samt den överblick som ledaren har över sin organisation på grund av organisationens litenhet.

Jag sätter färg på företaget. Det blir fattade beslut. I större företag har man en mycket längre och mer invecklad beslutsprocess. I stora företag är det en väldig process. Man vågar inte säga ja eller nej för den som sitter ovanför måste också frågas. Här är beslutsprocessen ingenting. Det blir inte bara mina beslut, utan alla andra tar ställning till saken ... Det blir trivsammare på ett mindre företag. Alla har känslan av att det de jobbar för är roligt ... Kan man hålla en trivsam stämning, vilket vi kan, tack vare trevliga lokaler, kaffe två gånger om dagen, det spelar ingen roll med det produktionsbortfallet. Skit-snack skall ha sin tid. Det hör till trivseln. (F III)

Man har bättre kontroll på t ex försäljningsstatistik och redovisning. Kontakten mellan personalen och oss är vardaglig, många problem löses

över kaffebordet. Blir det problem talar man om dem genast. Man behöver inte vänta tills alla kommit på plats för att kunna diskutera som i ett stort företag. Ett litet företag har större flexibilitet. (F IV)

Ett litet företag har möjlighet att snabbt kasta om, ändra attityd. Risken för byråkrati är betydligt mindre i ett litet företag. (F V)

Av funktionsintegreringen följer i princip, att företagsledaren håller i samtliga funktioner i företaget med hjälp av ett minimum av tjänstemän. Exportfunktionen anses därvid ofta som en speciellt viktig företagsledaruppgift.

Det är två man som sköter pappersexercisen plus en korrespondent plus jag själv. Det är vi fyra som håller i exporttrådarna. Det blir alltså inte dyrare per omsättningskrona än på den svenska marknaden. Vi kan jobbet. Skillnaden är väl, att på den svenska marknaden använder vi telefonen. På utlandet skriver vi brev. (F V)

Vi är få tjänstemän som handhar detta. Vi satsar alla våra löner på utveckling och experiment. En man sköter all shipping, fakturering, tullbehandling, klarering, certifikat m m. Där löper alla leveranser. Försäljningen sker genom att vi besöker dem och ordena kommer in. Vi har lagt upp det i aktivitetsgrupper, olika grupper handhar olika saker. Organisatoriskt har vi större problem på vårt företag än några andra därför att detta företaget måste alltid fungera fast det alltid är någon som är ute och åker. Det är aldrig så att alla är här. Då får det inte vara så att någon handhar en sak så att den inte blir gjord när han är ute. (F III)

Organisationens litenhet medför å andra sidan, att ingen blir specialist inom ett område. Detta kan när företagen växer medföra kapacitetsbrist, följt av överskottskapacitet i nästa moment.

Problemet för företagen mellan 5-50 är att de måste köpa kvalificerad hjälp tillfälligt. De har inte råd att på heltid anställa kvalificerade specialister. Där är ett problem. (F 20)

Det finns vissa gränser där lönsamheten är bäst. Kommer man över gränsen blir administrationen mycket dyrare, då måste man komma i närheten av

nästa gräns för att få lönsamhet. Riktigt stora företag är tungrodda och riktigt små kan inte få kvalificerad personal ... Vi kan öka en hel del utan att behöva ändra administrationskostnaderna. Om vi ökar exporten blir det ju bara en man till som behövs. Det går lika lätt att skriva en order på 10 maskiner som på en. (F VII)

Motsvarande problem, med en relativt stor del återgångs-
tröga kostnader, återfinns då även inom produktionsplane-
ringen.

Man måste planera en produktion av en viss storlek, sedan skall den säljas även om man måste sätta in många försäljare. Det går inte att få ner kostnaderna nämnvärt om man kör för halv maskin. Om jag minskar produktionen med 25 % eller 50 % kan jag inte minska kostnaderna med motsvarande utan det blir i stort sett detsamma. Vi måste sparka ihop för mer än 20.000 kr per dag. Det går inte alls ihop om det går för halv maskin. Det måste produceras hela tiden och sedan får man betala vad det kostar att sälja det. Det går alltid att sälja vad ett sådant här litet företag tillverkar. (F VI)

Kopplingen mellan framtidssynen och den internationella karaktären för småföretagen är viljan till fortbestånd inom småföretagsramen. De skäl som anges för det exporterande småföretaget att vara optimistiskt inför framtiden, trots att möjligheterna till expansion begränsas av den politiska situationen med hårdare företagsreglerande åtgärder och en begränsad hemmamarknad, är att båda dessa faktorer upplevs som överspelade. Det svenska internationella småföretaget har i många fall inte annat än känslomässiga bindningar till Sverige, och begreppet hemmamarknad existerar som trygghetsfaktor mera än som ekonomisk nödvändighet.

11 Produktionssystemet vid exportverksamhet

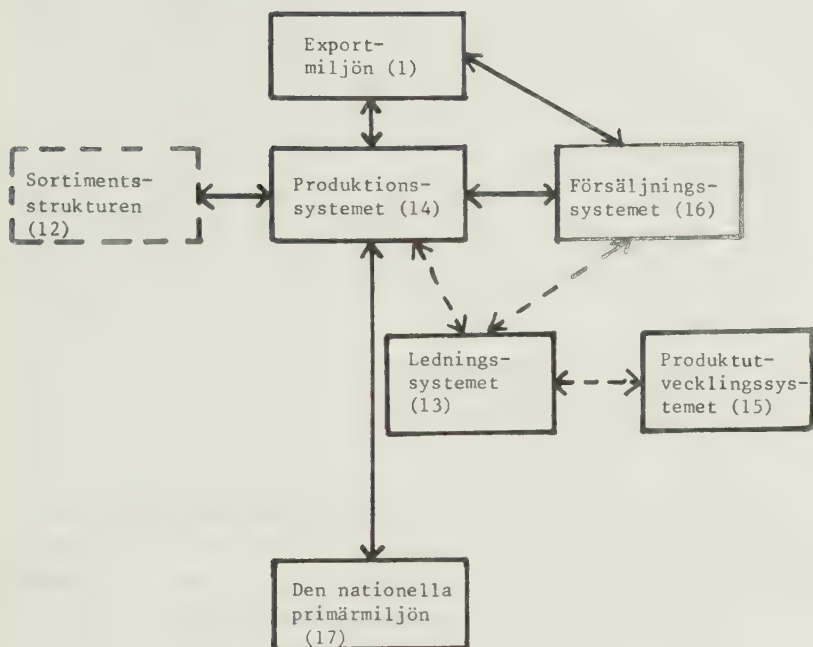
11.1 INLEDNING

I detta kapitel behandlas relationen mellan småföretagets produktion och dess exportverksamhet. Framställningen bygger på modellen över exportverksamheten i kapitel 9.

Vi noterade i kapitel 9, att småföretag med samma sortimentsstruktur i hög grad uppvisar samma exportbeteende. Dessa likheter var mest påtagliga inom produktionssystemet, produktutvecklingssystemet och försäljningssystemet (se figur 9.2). Detta kapitel, liksom kapitel 12 och 13, har därför strukturerats efter småföretagets sortimentsstruktur.

Den del av modellen över småföretagets exportverksamhet, som bildar underlag för framställningen om sambandet mellan produktionssystemet och exportverksamheten, återges i figur 11.1.

Produktionssystemet (14) påverkas i hög grad av konkurrensupplevelsen, vilken i första hand ses som en komponent i försäljningssystemet (16), men som också relateras till ledningssystemet (13). Härvid påverkas också produktutvecklingssystemet (15). Dessa relationer beskrivs i termerna (1) *graden av multimarknadsanpassat sortiment* och (2) *graden av produktions- eller marknadsstyrt företag*. Relationen mellan ledningssystemet (13) och produktutvecklingssystemet (15) behandlas mera ingående i kapitel 12, där också dessa termer definieras. Vi nöjer oss här med att ange betydelsen av begreppen multimarknadsanpassad produkt (sortiment) till att produkten (sortimentet) skall kunna säljas utan några förändringar eller modifieringar på ett stort antal marknader. Med produktions- eller marknadsstyrt företag avses möjligheten och viljan att på kort



Figur 11.1 Del av modellen över småföretagets exportverksamhet, som bildar underlag för framställningen av sambandet mellan produktionssystemet och exportverksamheten.

sikt tillfredsställa önskemål från kunder om produktmodificeringar. Ju lättare ett företag har att ändra eller modifiera en produkt, dvs ju mer företaget kan differentiera sin produktion, desto mera marknadsstyrt är företaget.

Produktionssystemet (14) påverkas också direkt av exportmiljön (1) men i ännu högre grad av den nationella miljön (17).

Sambanden i modellen behandlas så, att sortimentsstrukturen ger fyra avsnitt inom kapitlen 11, 12 och 13, ett för vardera av *specialproducent*-, *standardproducent*-, *specialkonsument*- och *standardkonsumentvaruföretag*.

Inom varje avsnitt i detta kapitel behandlas relationerna

mellan produktionssystemet (14), försäljningssystemet (16) och den nationella primärmiljön (17) i delavsnitten *Försäljning*, *Sortiment* och *Produktion*. Relationen mellan produktionssystemet (14) och exportmiljön (1) behandlas i delavsnitten *Exportens betydelse för produktionssystemet* och *Produktion utomlands*. Sambandet mellan produktionssystemet (14) och den nationella primärmiljön (17) diskuteras huvudsakligen i den avslutande sammanfattningen i samband med en övergripande framställning av de i modellen angivna relationerna.

11.2 SPECIALPRODUCENTVARUFÖRETAG

Försäljning. Specialproducentvaruföretagens konkurrensstruktur (se också avsnitt 13.1) kan jämföras med legoföretagens såtillvida, att produkterna utformas i nära samarbete med kunderna. Härvid betonas tjänstedelen i produktionen, vilket medför ett slags specialistmonopol.

Vi vill här i X-stad försöka vara ett företag som gör litet proffsgrejer, specialistgrejer, om jag så får uttrycka mig, på hög teknisk nivå, därför att vi har så stor utvecklingsavdelning här.
(F 19)

Vi går in i våra kunders hemligaste tillverkningsrum där de har sina nya produkter. Där kommer vi in som goda vänner. Vi måste hålla tätt om vad vi ser, så vi inte avslöjar något. Vi kommer som goda vänner och medhjälpare och då kommer affärerna som en surpris efteråt. (F III)

Sortiment. Med specialistmonopol avses, att företaget arbetar inom ett begränsat kunskapsfält kring en egen grundidé, vilken givit en, eventuellt några grundprodukter. Denna eller dessa varierar efter kundernas önskemål.

Produktion. Detta medför att den direkta priskonkurrensen mildras, vilket leder till att kostnadsjakten i produktionen inte behöver drivas lika hårt som för övriga företag. Kravet på rationell produktion hålls ändå uppe, eftersom priskonkurrens ersätts med kvalitetskonkurrens.

Vi måste anpassa, men det skulle vara roligt att göra ännu bättre hissar, men då blir de för dyra. Vi måste anpassa så att de blir lämpliga. (F 17)

Exportens betydelse för produktionssystemet. Specialproducentvaruföretagen uppvisar tämligen olika produktionssystem, med det gemensamt att de tillgodoser de krav på noggrannhet och teknisk fulländning, som anges som speciella för denna grupp av företag. Generellt sett påverkas produktionssystemet av att den ökning av produktionsvolymen, som följer av ökade krav på rationell produktion, till allra största delen måste avsättas utomlands. Detta kräver en fortlöpande anpassning till de olika exportmarknaderna, vilket även kommer att påverka produktionsapparaten.

Produktion utomlands. Det nära samarbetet med kunderna, och då också exportkunderna, påverkar produktionsapparaten även så att dessa företag har större benägenhet till att förlägga delar av produktionen utomlands.

... och så har vi serieproduktionen förlagd till Norge och Danmark. Och det kan även bli så, att en produkt som tillverkas i stora serier i Danmark även kan gå till Sverige. Stora serier räknar vi med att lägga där nere ... Men än så länge är det inte mycket att räkna med. I Norge omsätter man ca 1,2 miljoner och i Danmark ca 0,5 miljoner. (F 19)

Agenturen i England tillverkade mekaniska apparater, som bara kontrollerade till 50 % vad man kan göra. De levde på tillverkning av sådana mekaniska produkter och de blev rädda att förlora sin marknad när vår apparat kom. Vi har köpt in den firman nu. Deras mekaniska tillverkning är nu bara 30 % av deras omsättning. Vi har alltså tagit deras marknad. (F III)

Ytterligare en effekt erhålles härav, då företaget har lättare att självt köpa legotjänster utomlands, varvid man även aktivt självt kan delta i utformningen och utprovningsen av de köpta halvfabrikaten.

De företag, som vi jobbar tillsammans med - de företag som gör jobb åt oss har vi mycket intimt samarbete med. Alltså de som i dag kallas lego-

tillverkare. Det är ett tiotal företag. Vi har hållit på i årtal med oljebolagen, ett intensivt jobb i 10 år med olika oljebolag, för att få fram produkter, som är lämpliga för vårt jobb. Det jobbar vi med fortfarande. Vi har packningsproblem, vi har två stora tyska företag som vi kör packningsprover åt, skickar i väg resultaten och försöker förbättra. Vi jobbar tillsammans med Uddeholmsbolaget - de kommer med ett rörparti - hur funkar det här nu? Vi åker upp och resonerar - de kommer hit och resonerar och så får vi hit nya rör osv. Så småningom får vi en förbättring som lämnar oss bättre ekonomiskt utbyte. (F 17)

11.3 STANDARDPRODUCENTVARUFÖRETAG

Standardproducentvaruföretagen är ur flera synpunkter en heterogen grupp. Dessa företag representerar en rad olika branscher, där mycket varierande styckepriser på produkterna förekommer.

Styckepriset är inte i och för sig särskiljande, när det gäller standardproducentvaruföretagens exportverksamhet. Vissa typer av problem finns både hos företag, som tillverkar producentkapitalvaror, och hos företag som producerar enkla förbrukningsartiklar. Men det är å andra sidan uppenbart, att företagen ändrar karaktär med stigande enhetspriser, vilket observeras i olikheter i företagens sätt att arbeta inom produktionen, produktutvecklingen, marknadsföringen osv. I den följande redogörelsen bildar styckepriset en vad man kan säga ordnings- eller rangningsvariabel. Vi skall i detta delavsnitt successivt behandla enkla förbrukningsartiklar till komplicerade producentkapitalvaror.

I framställningen har standardproducentvaruföretagen delats i tre grupper, där företag med enklare produkter och lågt pris bildar grupp 1. Mellangruppen, grupp 2, bildas av företag, som har högre grad av förädling av produkterna än företagen i grupp 1 och högre produktpriser än dessa. Grupp 3 bildas av företag, som tillverkar komplicerade högprisprodukter.

11.3.1 Standardproducentvaruföretag, typ 1

Tillverkningen av enkla förbrukningsartiklar lämpar sig i vissa branscher med dagens teknik för långa serier och mycket rationell produktion. Detta leder i sådana branscher till att de små företagen får en allt hårdare konkurrens från storföretag.

1967-68 hade vi Facitproblem. Tidigare tillverkade vi varmpressade skivor, en helt annan framställningsteknik. Jämfört med dagens värde var det 3-4 gånger så dyrt. I dag har vi enklare framställning, kallpressat. När varmpressningen försvann blev det stora problem. De största konkurrenterna kunde gå ner i pris genom en helt annan serietillverkning. Varmtillverkningen var besvärligare och varan blev 3-4 gånger så dyr, förmodligen också 3-4 gånger bättre, men den tekniken är nu helt borta. (F IV)

Ett sätt att överleva en sådan utveckling är att gradvis minska den egna produktionen, varvid exporten i viss utsträckning passiviseras och begränsas. Företaget kan då i stället inrikta sig på att bredda sin verksamhet genom en ökad försäljning av artiklar, vilka tillverkats av andra företag. Denna gradvisa övergång från produktion till grossistverksamhet minskar successivt den geografiska utsträckningen av marknaden mot en förmodad koncentration till Skandinavien.

Vi tillverkar slipmaterial. Vi säljer också artiklar tillverkade av andra företag både svenska och ett finskt. (F IV)

Vår marknad är ingen exportmarknad, men vill någon köpa säljer vi förstås. Det är löjligt att gå utanför Skandinavien för det är inga patent utan en enkel förbrukningsartikel ... Vi har t ex agenter i Bangkok konstigt nog därför att Japan ligger väl till och har bra priser. Vi har försäljning till Teheran, delar av Afrika men det är sporadiskt. (F IV)

Inom branscher, som i huvudsak är uppbyggda av mindre och medelstora företag, är det mera naturligt att bygga den framtida verksamheten på en kontinuerlig utbyggnad av produktionsapparaten, kombinerat med en ökad exportverksamhet.

Vi tillverkar belysningsglas ... till belysningsindustrin. Ja, jag skulle kanske också nämna, att vi gör emballage, som vi säljer till Danmark, där de i sin tur säljer till sjukhus och liknande ändamål ... Expansionsmöjligheterna här har varit så små, att jag inte har kunnat lägga an på utlandsförsäljningen, så som jag skulle önska. Den saken håller vi på att ordna. Vi kommer att bygga ett nytt glasbruk i Ljungby och där har jag helt andra expansionsmöjligheter. (F 15)

Glastillverkningen är i mycket hög grad uppbyggd kring manuell tillverkning. För att en standardiserad produktion, där varje enhet har relativt litet värde, skall kunna göras lönsam, fordras (1) en fortlöpande automatisering av tillverkningen och (2) en inriktning på ett smalt sortiment, som kan köras i långa serier. Detta kräver i sin tur en ökad exportverksamhet.

Vi har ju ingen som helst automation, det är manuellt betonat, jag tror inte att det finns några glasbruk som har någon vidare automatik, som har utrustning för automation utom när det gäller emballageglas, där man kan köra ett 50-tal "flam-mor" och ta ut det behovet man behöver. Där vi har sådana tekniska möjligheter att sätta in apparater, så gör vi det, men det är i ringa utsträckning. Ja, jag skulle kanske nämna att vi har en halvautomatisk tillverkning av emballageglas också och den går på export till en del. Vi har automatiska tvättmaskiner också, men det är enkla konstruktioner och det finns ju sådana maskiner att tillgå. När man har gjort en grej klar och slipat den så har vi möjlighet att tvätta den utan att ha manuell hjälp till detta. Varje företag i den här branschen har sådana maskiner. En del köper sådana, en del gör dem själva. Den här diskmaskinen ger oss ingen speciell fördel alltså. Övriga maskiner, som ju är delvis automatiserade är de gängse inom glasbruken, en del förändringar har visserligen gjorts. (F 15)

Den nödvändiga produktiviteten åstadkommes i dag genom högt uppdrivet arbetstempo, vilket ställer speciella krav på arbetarstammen och på planeringen och inriktningen av produktionen.

Vi har ett mycket högt arbetstempo när det gäller den halvautomatiska delen och det har vi kunnat överföra till lämpliga saker. Vi ligger betydligt

längre fram ifråga om arbetsprestation än vad de andra gör. Vi har den fördelen framför våra konkurrenter - säg att vi gör 1.000 st och andra gör kanske 600 st ... Det beror på gammal tradition. Vi har ju haft en tillverkning på den halvautomatiska sidan, på emballagesidan, av t ex sockerströare, saltströare osv även andra sorter av emballage. Vi har kunnat anpassa vår produktion dvs vi har släppt olönsamma saker. (F 15)

Sågverken visar i sitt preexportbeteende en planerad exportstart och en fortsatt exportverksamhet är nödvändig ur avsättningssynpunkt.

Sortiment

Företagsledarens syn på den fortsatta exporten

Sågade och hyvlade trävaror. Plankor, bräder. Som biprodukt erhålles flis och kutterspån. (F 12)

Det hör till branschen.
(F 12)

Vi tillverkar hyvlade, sågade trävaror, speciallängder, specialdimensioner, hyvlade paneler, takstolvirke, konstruktionsvirke i T 200 och i T 300 kvalitétéer golvträ, allt slags trä som man kan använda till byggnation av hus och fritidshus. (F 26)

Den marknaden är bra mycket säkrare än den svenska, och efterfrågan är inte tillräckligt stor för att kunna sälja allt inom Sveriges gränser. Sågverksindustrin är ju en stor exportnäring och det var aldrig frågan om någonting annat, utan det skulle bara exporteras. Efterfrågan har alltid varit störst från utlandet. Lönsamheten spelar också stor roll. Men det pressade läget vi har inom Sverige idag och marknaden har alltid varit upp och ned, därför lägger man ut så mycket som möjligt på export. (F 26)

Den produktionstekniska utvecklingen har under det senaste året gått mycket snabbt inom sågverksindustrin.

Vi har ju länge brottats med för mycket arbetskfolk och för lite automation. Under de sista 7-8 åren så har det kommit enormt mycket på den sidan och det som byggs idag är nästa omodernt nästa år. Så att vi har reducerat de tunga momenten, så vi har bara 14 man som har tunga moment. Sen är det automatiserat det mesta ... direkt upp till maskinen, och sen med tryckluft och luftcylindrar och kolvar så är det inte mycket de vidrör timret

och stockarna inuti sågen vid sönderdelningen, sedan vid i hyvleri och justerverk, lamellsåg och sönderdelningsprocesserna, skall man höja kvaliteten där så måste man sätta in lite extra folk. Där kan man inte automatisera så långt, för där är det ju en viss individuell bedömning av träet som gör att man måste plocka ut en hel del där för att få fram de bästa kvalitétéerna. (F 26)

Behovet av automatisk drift och tekniska hjälpmedel är den ena sidan av sågverkens produktionsekonomiska situation. Den andra utgöres av den rådande råvarumarknaden, som uppvisar bristtendenser och stigande priser. Detta kräver en anpassning av produktionen till sämre virkesmaterial och klenare dimensioner.

Vi ser med tillförsikt på framtiden, vi är nu så flexibla så vi kan i princip ta allt som bonden producerar i skogen, från det klenaste till det grövsta. Även massaved kan vi använda som sågvirke. (F 26)

Det speciella för de små sågverken är emellertid, att de till viss del är unika. De mindre sågverken är individuellt uppbyggda med specialiserad produktionsinriktning. Detta ökar behovet av och bundenheten till exportmarknaderna.

Det finns väl ingen industri som är så individuellt uppbyggd som just sågverken. Det finns nog inte två sågverk i hela Sverige som ser likadana ut, utan det beror på vilka förhållanden man arbetar under. Vi har på många ställen vissa specialmaskiner, men inte helt egna maskiner. Vi har en liten paketeringsmaskin som vi har knyttat idéer från andra. (F 26)

11.3.2 Standardproducentvaruföretag, typ 2

Försäljning. Små standardproducentvaruföretag har i huvudsak multimarknadsanpassade produkter och företagen undviker i möjligaste mån den rena priskonkurrensen, vilket leder till en inriktning av produktionen och marknadsföringen på specialisering och segmentering (se härom i avsnitt 13.3). Detta gäller även företag vars produkter är rena förbrukningsartiklar, men är mera framträdande inom t ex kontorsmöbelindustrin och den mekaniska verkstadsindustrin.

Sådana exportverksamma, mindre standardproducentvaruföretag har under exportutvecklingen formats till internationella företag i den meningen, att man i princip kan finna marknader i alla världsdelar. Den svenska marknaden är därvid oftast den största och viktigaste, men den är inte tillräcklig som avsättningsunderlag.

Sortiment. Resonemanget ovan exemplifieras genom jämförelser mellan företagets sortiment och företagsledarens syn på den fortsatta exporten. Det framgår, att företagen har samma motiv för sin exportverksamhet, trots stora skillnader i produktionsinriktningen.

Sortiment

Företagsledarens syn på den fortsatta exporten

Stålrörsmöbler i huvudsak. Sedan har vi en viss typ av andra möbler, som vi låter tillverka på andra ställen och som vi marknadsför här. (F 7)

Det är för att vi tror att vi kommer att expandera. Vi tror att taket är nått i det här landet snart. (F 7)

Vi tillverkar i första hand faner för formpressningsändamål. Vi tillverkar serveringsbrickor som är vår huvudsakliga färdigprodukttillverkning. Vi tillverkar sitsar, ryggar till möbelindustrin, fåtöljstommar. Vi tillverkar specialdetaljer i formpressat trä överhuvudtaget t o m skosulor (ortopediska). Vi gör färdiga stålrörsmöbler, stolar, bord. Vi gör fåtöljer. Överhuvudtaget möbler för offentlig miljö och skolor och liknande. (F 24)

Därför att det lönar sig. Det är intressant och framför allt ökar det ju, så efterfrågan är så stor så att vi kan ju inte sluta helt plötsligt. (F 24)

Packbord, klisterapparater och skärmaskiner. (F 5)

Vi är tvungna för att kunna överleva. (F 5)

Verktyg för den mekaniska branschen, helt och hållet, den är mycket stor. (F 28)

Ja alltså skall man köpa moderna verktygsmaskiner som har hög produktion, så har man inte avsättning för detta hemma, då får man stå och köra med gamla - omoderna osv maskiner och då får man inte

precision eller någon produktion att tala om, ingen lönsamhet överhuvudtaget och för att få lönsamhet i dag får vi slåss för kniven, vi får ju ingenting över, det är ju böter på en företagare i dag, straffböter. (F 28)

Vi gör en snabbsvarv 7,5", en radialborrmaskin 28" och en universalborrmaskin som utvecklats i en större typ, så det finns alltså två variationer av den, en större och en mindre typ. (F 27)

Det är helt enkelt det att försäljningen på Sverige är för liten, vi måste ge oss ut annars är det dömt att misslyckas. Vi säljer ju i Sverige också men det är inte så stor möjlighet här. Svenskarna importerar utländska maskiner. För de är billigare och då får vi försöka ge oss ut i stället. (F 27)

Produktion. Företagen har mycket moderna maskinparker. Andelen manuellt arbete är trots detta stor. Det automatiserade arbetet varierar mellan företagen från ca 40 % ner till 5 à 10 %.

Men kanske får man säga att vi har ca 60 % manuellt och 40 % automatiserat arbete. (F 5)

Rätt stor del manuellt arbete. Vidarebehandling av de pressade ämnena. Så är det klart att det är en hel del automation. (F 24)

Vi har ju inte så väldigt mycket automatiserat, vi har shuckautomater, flerskärsautomater och arborrverket är proppnockstyrt och fräsarna är också proppnockstyrda men vi har inte NS-metoden på någon. Det är alltså inte så mycket automatiserat. Inga band finns. (F 27)

Automation finnes ej i någon större utsträckning. Jag har automatiska svarvar naturligtvis, men vi har högmoderna maskiner över hela linjen och det är toppmoderna men i alla produkter kan man ej använda sig av automation det är ingen masstillverkning utan en högproduktiv med andra ord en tekniskt hög klass på allt det vi gör - precisionsartiklar med andra ord. (F 28)

De långa seriernas ekonomi nämns härvid, men inte med samma intensitet och skärpa som i standardkonsumentvarusammanhang eller kanske inte ens med vakenheten hos specialkonsumentvaruföretagen. Kravet på att produktionen skall

192

vara rationell framföres endast indirekt i diskussionerna.

Vi räknar oss som ganska stora på just den produktionsinriktning vi har och rationell produktion ger ju som bekant ganska fint prisunderlag. (F 24)

Detta kan bero på att standardproducentvaruföretag av typ 2 huvudsakligen inriktar sin marknadsutbredning på kvalitativa och exklusivt betonade marknadssegment.

Vi får anpassa produktionen till våra möjligheter att kunna sälja överhuvudtaget. Vi måste välja produkter som passar in i vissa delar av marknaden. Vi är ett litet företag, vi kan inte gå ut och slåss med de stora företagen, som har långa linjer, långa tillverkningslinjer. Det går inte, utan vi gör en produkt, som kommer in i luckor i marknaden. På det sättet anpassar vi hela företaget till marknaden, så det har både med marknadsföringen och tillverkningen att göra. Vi gör relativt korta serier överhuvudtaget. (F 7)

Produktionsapparaten behöver då inte vara särskilt avancerad. Inriktningen på kvalitet och exklusivitet minskar till viss del behovet av en höggradig kostnadsjakt.

Vi har litet maskiner, vi har pressar, svetsning osv. Men någon större automation, det är det inte. Vi har ju ganska mycket maskiner, men det fordras alltid bemanning. (F 7)

Exportens betydelse för produktionssystemet. Inriktningen på snäva marknadssegment och snäv produktion leder till att den svenska marknaden relativt sett blir mindre och att företagets exportverksamhet ökar i betydelse. Motiven för den fortsatta exportverksamheten grundas då på behovet av nya marknader, och de produktionsekonomiska skälen får träda tillbaka för de marknadsmässiga. Exporten byggs kring en idé, att företagets produkter dels är internationellt utformade, vilket är viktigast, dels är utvalda och anpassade för produktion i liten skala.

Vi ser positivt på framtiden. Vi tror att vi har de rätta grejerna inom vårt område och jag tror

att vi gör de produkter som är rätta för ett litet företag. Och just när det gäller export så har våra möbler visat sig ännu mer rätt än vad dom är i Sverige. Hur konstigt det än låter så har man en mera avancerad smak utomlands.
(F 7)

Ju större exportens andel av omsättningen är, desto mera kommer dock, generellt sett, exportverksamheten att forma företagets beteende. Detta gäller naturligtvis även utformningen av produktionsapparaten.

Ser vi på de fyra första månaderna 1973 så har orderingången ökat med 75 % på exporten, och det är ju intressant. Det gäller ju att få allting att fungera, produktionsapparaten måste ju hänga med. (F 24)

11.3.3 Standardproducentvaruföretag, typ 3

Produktionsvolymen för ett småföretag, som tillverkar artiklar till priser mellan 25.000 - 200.000 kr per styck, är naturligt nog liten.

Vi serietillverkar. Vi bygger de små pressarna, 5 åt gången och försöker få fram 5 i månaden, men ibland gör vi större och då klarar vi inte så många. Vi har ungefär 300 pressar ute nu. (F VI)

Avsättningsmöjligheterna är emellertid oftast större, men hålls av flera skäl tillbaka. När det gäller producentkapitalvaror kan man därför inte se något egentligt samband mellan företagens exportverksamhet och dess produktionsstruktur.

Sortiment

Vi har specialiserat oss på att tillverka en enda produkt, den hydrauliska dragpressen. Den används för att plastiskt forma plåtmaterial. (F VI)

Företagsledarens syn på den fortsatta exporten

Ja, det finns säkert 10 ggr så stor marknad men vi vill inte öka så mycket för man får inte mer över fast man får mer arbete och ansvar och ökade risker. Vi vill inte bli beroende av banker och ta onödiga risker. Utvecklingen i landet är inte uppmuntrande; nya pålagor, dra in på krediterna. Det ver-

kar inte vara så att man tror på enskilt företagande här i landet. (F VI)

Mobila grusmaskiner-kross-anläggningar och sorteringsmaskiner. (F VII)

Vi har tidigare inte ansträngt oss för att få export för vi har inte haft någon kapacitet mer än för behovet i Sverige och Skandinavien. Det är ju fel, för man skall ta chansen och exportera och utveckla sig. (F VII)

I princip skulle man kunna klara sig med den skandinaviska marknaden.

Vi säljer på Skandinavien. (F VII)

Vi skulle kanske bara behöva sälja i Sverige, Norge och Danmark. Vi tillverkar bara tre storlekar. Om vi utökar med en eller två storlekar skulle vi ha fullt upp att göra bara i de skandinaviska länderna. (F VI)

Vissa företag har emellertid en betydligt hårdare *konkurrenssituation*. Detta leder omedelbart till en medveten, nödvändig exportverksamhet, där försäljningen, trots den relativt ringa kvantiteten, måste utsträckas till avlägsna exportmarknader.

Vi tillverkar pappersskärmaskiner för den grafiska industrin. Vi säljer i dag 75 % av alla maskiner med elektronisk programstyrning ... Av tradition har svenska köpare köpt varor i den grafiska branschen från Tyskland. I ett företag som har våra produkter dominerar tryckpressen i tryckeriet, skärmaskinen tillhör hjälputrustningen. Ett tryckeri som köper en tryckpress av känt märke köper ofta den övriga utrustningen från samma maskinhandlare. Vi kan inte dominera den skandinaviska marknaden, eftersom vi inte behärskar tryckpressar. Maskinhandlare försöker sälja komplett utrustning och gör det bl a genom avbetalningssystemet. En kund som ligger med ett avbetalningskontrakt får det ofta förlängt, om han inkluderar även skärmaskinen. Maskinhandlaren erbjuder att serva skärmaskinen samtidigt som han servar tryckpressen och får då ytterligare ett argument. Vi har i alla fall den största försäljningen på Sverige. (F II)

Standardproducentvaruföretagen av typ 3 är i princip *produktionsstyrda*. För att företaget skall överleva måste en bestämd mängd produceras och avsättas, då en stor del av kostnaderna är återgångströga. De resurser som behövs för försäljningen av produktionsvolymen, som enligt ovan är liten, måste helt enkelt sättas in. För dessa företag gäller, att man alltid räknar med att kunna sälja det man producerar.

Man måste planera en produktion av en viss storlek, sedan skall den säljas även om man måste sätta in många försäljare. Det går inte att anpassa produktionen efter försäljningen. Det måste produceras hela tiden och sedan får man betala vad det kostar att sälja det. Det går alltid att sälja vad ett sådant här litet företag tillverkar. (F VI)

I varje land finns många grafiska maskinhandlare. Den försäljning vi behöver, kan vi räkna med, att denna typ av mindre maskinhandlare alltid kan sälja åt oss. (F II)

Produktion utomlands. Den kvalitetsmässigt inriktade produktionen i relativt korta serier motiverar inte utflyttning av verksamheten till andra länder. Detta torde gälla generellt för de mindre standardproducentvaruföretagen. Tanken på en eventuell utomlandsetablering förs inte heller fram i något fall.

11.4 SPECIALKONSUMENTVARUFÖRTAG

Försäljning. Specialkonsumentvaruföretagen arbetar i stor utsträckning med direkta, personliga kontakter och selektiv distribution. (Se härom i avsnitt 13.4.)

Sortiment. Sortimentet utgöres av exklusiva, högkvalitativa produkter avsedda för snäva marknadssegment, inom företrädesvis möbel- och heminredningssektorerna.

Produktion. Denna inriktning av försäljningen och sortimentet leder till en hantverksmässig inriktning av produktionen, där yrkesskickligheten får spela en stor roll.

... vi har moderna maskiner här, men samtidigt vill jag säga att vi också har gamla, fina gubbar, som har moderna händer, så vi har mycket hantverk. Men det är klart, man måste ju ha de tekniska hjälpmedlen. (F 9)

Vi har en helt hantverksmässig produktion. Vi har de flesta konventionella snickerimaskinerna. Vi är kanske litet speciella när det gäller fason-svarvade artiklar. Där har vi en del maskiner, som är halvautomatiska. I övrigt är det i stort sett hantverksmässigt. Vi har mycket sniderier och mycket komplicerade hantverksmässiga detaljer, som skall tas fram, så att automation är oerhört svår att få in i vårt företag. (F 22)

Kravet på yrkesskicklighet ställer företagen inför speciella rekryterings- och utbildningsproblem.

Men vi har en handplockad personal, det är värdefullt och vi skulle annars aldrig kunna tillverka dessa artiklar. Å andra sidan skulle det inte gå om vi hade ett tempoarbete, då skulle denna personal inte hänga med, för det är de inte vana med. Utan de är vana vid att artikeln skall vara kvalitetsmässigt godkänd. Här är det inte fråga om: "vi gjorde 20 st igår, vi skall göra 25 st idag." Här måste de ta den tiden på artikeln, så vi vet att den går igenom vad kvaliteten beträffar. (F 9)

Det tar fem år att lära upp lämpliga människor. (F 22)

Vårt stora problem är att skaffa folk till verkstadsbolaget. Vi skall nu försöka få hit ungdomar nu när skolan slutar den 11 juni och försöka lära upp dem. (F 25)

Vi håller nu på att utbilda unga grabbar, som kommer från yrkesskolor. Vi har alltså förutsett problemen. Vi har 5 ä 6 stycken grabbar i dag, som vi håller på att utbilda till riktiga yrkessnickare. Så vi måste klara den detaljen själva. Det kan ju inte myndigheterna klara åt oss. De är inte heller intresserade. Speciellt gäller det tapetserare och finsnickare och även ytbehandlare. (F 22)

Det förekommer dock också specialkonsumentvaruföretag med omfattande maskinell utrustning, där produktionen grundats på moderna produktionstekniska och produktionsekonomiska metoder. Man kan här förutse ett samband mellan exportbe-

roendet och den maskinella utrustningen i företaget. Ju mer exportinriktat företaget har blivit, desto längre serier kan avsättas, desto smalare blir sortimentet och desto högre produktivitet krävs.

Det är nämligen så, att svensk möbeltillverkning, den har inte varit automatiserad och den har inte gått på lines. Nu är vi några företag som håller på att ändra på den saken. Tidigare stod man vid enskilda maskiner. Numera bygger man en linje, där man har uppskärningen av grundmaterialet, som ju i regel är spånplattor, man har fanerpressen och sedan går det in i en linje där det borras, putsas osv i stället för att man hade en rad olika maskiner där var och en stod och gjorde sitt arbete. Den tekniska strukturen är mycket långt framskriden för att vara i Sverige. (F 25)

Flertalet företag försöker emellertid effektivisera den hantverksmässigt inriktade produktionen med speciella hjälpmedel och maskiner, som man konstruerat inom företaget.

Ja, det är klart att vi har ju några mindre handmaskiner, som vi själva har gjort och själva har konstruerat. Om vi sedan kan använda dessa för att stå i en särställning i förhållande till konkurrensverkan, det är väl svårt att bedöma. Men jag tror i alla fall att vi är relativt långt framme där, så långt som det är möjligt att gå utöver det hantverksmässiga. (F 22)

Exportens betydelse för produktionssystemet. Specialkonsumentvaruföretagens exportverksamhet ligger i förlängningen på den produktivitetsökning som ges av de maskinella momenten, då en ytterligare ökning av produktiviteten vanligen åstadkommes genom att sortimentet ytterligare specialiseras och att produkterna, vilket är viktigast, mer och mer anpassas till den maskinella tillverkningen. De ökade serielängder, som detta ger, kräver sedan exportverksamhet, då den svenska marknaden mycket snart är för liten.

Vi har väl inte haft problem med sysselsättningen direkt, men man vill ju försöka att utveckla och att dra in litet på sortimentet, så att man får ett smalare sortiment och ändå samma omsättning,

så måste man ju öka försäljningen på de artiklar man vill ha kvar i sortimentet. Det är orsaken i de flesta fall när företag går ut på exportmarknaden. (F 22)

Vi har absolut inga planer på att bygga ut. Där-
emot att gallra ut ur sortimentet, att speciali-
sera det litet mera, genom att kunna bli bättre
på vissa grejor, ta bort en del udda grejor ...
(F 1)

Exporten är helt naturlig. Den svenska marknaden
är alldeles för liten. (F 9)

...(vi) har en svensk marknad som synes svikta,
vilket varit fallet de senaste åren, då är man
ju tvungen att gå ut på exportmarknaderna, och man
är tvungen att se till att man får en marknad,
så att man får avsättning. (F 25)

Produktion utomlands. Det synes vara så, att ju mer tek-
nisk produktionsstrukturen är desto lättare kan företags-
ledaren tänka sig att delar av produktionen flyttas utom-
lands. Då specialkonsumentsvaruföretagen i regel har en
hantverksmässig inriktning av produktionen innebär det,
att flertalet specialkonsumentsvaruföretag inte planerar
någon produktionsverksamhet utanför Sverige.

Nej, vi har inte haft några tankar på att flytta
företaget eller delar av företaget till utlandet.
Det är alldeles för komplicerat. Det går inte.
Hade man en automatmaskin, som gjorde vissa gre-
jor, och där man på någon dag kunde lära upp en
kille att sköta maskinen, då skulle man kanske
kunna flytta. Men inte när det tar fem år att
lära upp lämpliga människor. Då är det omöjligt.
(F 22)

11.5 STANDARDKONSUMENTVARUFÖRETAG

Försäljning. Standardkonsumentvaruföretagen arbetar i stor
utsträckning efter principerna för massproduktion. Distri-
butionsformerna varierar något mellan företagen, men kan
betecknas som en ur småföretagssynpunkt modifierad mass-
distribution. Detta innebär, att det finns en tendens till
distribution genom varuhus och kedjeföretag, men att längre

distributionskanaler också förekommer i relativt stor utsträckning. Som en följd av miljöavgränsningen bearbetas stora och närliggande kunder direkt, medan små och mera avlägsna kunder bearbetas genom ett eller flera mellanled. (Se också avsnitt 13.4.)

Sortiment. Standardkonsumentvaruföretagen arbetar med ett smalt till mycket smalt sortiment.

Vi rev bort 75 % av sortimentet, med den påföljden att vi fick väldigt litet att göra innan vi hade arbetat upp sortimentet igen. ... Nu tillverkar vi elektrisk belysningsarmatur och möbelbeslag av olika sorter. Legotillverkning av bricor och litet annat till industrin runt omkring här. Vi exporterar våra lampor. Glödljus för hem och viss inredning håller vi på med också. Vi arbetar alltså inte med lysrör. Och vi arbetar inte så mycket med offentlig miljö. Men vi gör inte alla lampor för ett hem. Vi har specialiserat oss på vissa typer, där vi försöker vara duktiga och där vi kan köra långa serier. (F 21)

Vi tillverkar enbart bäddmöbler, där vi försöker hålla oss till sju olika designers. ... Vi försöker att få den svenska möbeln attraktiv på exportmarknaden - i respektive exportland. ... Alltså, våra konstruktioner försöker vi bibehålla, men sedan kan vi eventuellt ändra designen. Principen är, att de sju svenska produkterna *skall* exporteras. (F 20)

Produktion. Produkterna är i sig standardiserade och de byggs i stor utsträckning upp av standardiserade komponenter, som tillverkas i långa serier.

När jag kom hit för tre år sedan så fanns här en mängd produkter som gick i mycket små serier. Detta var ekonomiskt olönsamt att hålla på på det viset. Vi försöker nu få produktionen över det hela. Vi försöker få samma komponenter i belysningarna och försöker få längre serier helt enkelt. Och det tjänar ju alla på. Det tjänar vi på och det tjänar konsumenten på, vi kan sälja billigare. (F 21)

Jag har i mycket en annan uppfattning än andra. De flesta är inne på att köra med swedish design med ultramoderna saker och ta betalt och byta modeller varje år. Det får man ingen produktion på. Vi har fört den linjen att vi skall ha en stan-

dardproduktion, vi skall försöka exportera hälften och vi skall ha stora serier, så att vi kan slåss prismässigt och det har vi lyckats med. Vi har tre grupper av produkter. Vi har byråsektorn, sekretärsektorn och soffbord. Detta kompletteras med 3 st skrivbordsmodeller. Det körs i långa serier. Serielängden varierar för olika detaljer. Vi gör av med en billast spånplattor. Vi lägger upp olika serier för själva sekretären och lådorna och dessa serier kör vi oberoende av varandra. Vi kör 4.000 - 5.000 sekretärer på en gång som läggs upp i halvfabrikatslager. Så räcker det ett kvartal. Principen är att vi gör långa serier av detaljerna, varvid vi binder viss produktionskapacitet. Vi tvingas således hålla stora lager av halvfabrikat. (F V)

De obrutna, långa serierna och den av dessa betingade standardiserade, rationellt uppbyggda produkten blir något av standardkonsumtvaruföretagens ledstjärna. För att företaget skall överleva krävs att det kan växa, vilket mot bakgrund av kostnadsutvecklingen kräver fortsatt rationalisering. I citaten nedan jämförs ett urval standardkonsumtvaruföretag i vad avser produktionsstruktur och företagsledarens framtidssyn. Citaten är ordnade efter företagens serielängder. Det översta företaget (F V) har de längsta serierna och en mycket modern och effektiv maskinpark. Det sista företaget arbetar med korta serier och med omoderna, nedslitna maskiner.

Företagen representerar således en serie olika former av standardkonsumtvarutillverkare, från det mycket extremt masstillverkande, produktionsinriktade, som funnit sin form, till företaget som stannat i växten, och som trots sin standardvarukaraktär förblivit på en hantverksnivå, där det inte längre kan hänga med i konkurrensen.

I standardkonsumtvaruföretag, som till vissa delar kommer in på specialvarusortimentet, har den extrema produktionsinriktningen ersatts med en mjukare, anpassningsvilligare marknadsrelatering. Företagets fortbestånd byggs då inte enbart på en fortsatt rationalisering och effektivisering av produktionsapparaten, utan i första hand på en fortsatt utveckling av produkterna, sortimentet och marknadsföringen (ex F 10, F 21).

Nej, vi har en stabil standardiserad produktion som kan leva relativt ostört. Vi arbetar med små förändringar av ex. träslag, färger och detaljer.

Vi arbetar med serier om 4.000-5.000 på vissa produkter, i en modern, genomtänkt linjeproduktion. Det har varit en fin affär att vi har egen maskinbyggnad. Vi har egen mekanisk verkstad. Vi konstruerar specialmaskiner, en bror är tekniskt lagd. Han behärskar hydraulik m m. (F V)

Inom den här verksamheten har vi två yrkesgrupper. Det som är på träsidan är ju helautomatiserat så mycket som kan gå i vår bäddsoffsproduktion, ... och det flyter på ett band i stort sett. Och sedan när vi kommer in på tygtillklippningen, så finns det ju en viss rationalisering även där. Varje åtgärd som går att ordna har vi vidtagit. Sedan när vi kommer in på tapetseriet - det är ju ett rent yrkesmässigt arbete, vilket bedrivs enbart manuellt, luftpistoler användes förstås och de är ju helautomatiska. Men även där har vi drivit det så långt som tekniken medger. (F 20)

Automatiska maskiner har vi inte. Vi har ju inga sådana maskiner, som man kan sätta in en pryl i ena änden och så kommer den klar ut från den andra. Däremot har vi maskiner

Det gäller bara att ha en vettig produktion, så att man gör en vettig sak till ett vettigt pris. Sedan har man löst de största problemen. Det skall vara långa serier. När man väl kommer igång skall det inte spela någon roll om man betalar 10 eller 15 kronor i timmen. Det skulle ändå vara en spottstyver. Maskinerna skall göra arbetet.

Problemen löses inte på reklam sidan och sådana vägar. Går jag ut med en bra vara till ett bra pris så har jag kunderna på mig - jag får inte vara i fred. (F V)

Vi tror på vårt företag, och vi kommer säkert att kunna hävda oss i framtiden också tack vare standardisering, specialisering och modernisering av vår maskinpark. Vi har framtiden för oss inom bäddmöbler.

Maskinparken byts ut vart femte år.

Inom de områden där det går måste man ha automatmaskiner med minimerad arbetsstyrka.

När det gäller klädsel av olika möbler, så går det inte att automatisera hur långt som helst, inte i dag i alla fall. Är det en fyrkantig sak, så kan man automatisera klädselein, inte annars. Då finns det pressar som spikar till på en gång. Men en mera utformad bäddmöbel kräver alldeles för stora verktygskostnader för att gå in på den linjen. Det finns ingen som har det i dag - i de närmaste länderna i varje fall. (F 20)

Men vi hoppas och tror att det skall gå bra - det har ju gått bra hittills. Vi har ju möjligheter att klara en eventuell svacka i försäljningen. Sedan måste vi ju följa med i utvecklingen - den rationali-

som underlättar tillverkningen. (F 6)

sering som äger rum inom möbelindustrin, ja, som i alla andra branscher, de maskiner, som kommer fram, ja, det rent hantverksmässiga har ju snart försvunnit. Vi har ju helt andra metoder nu för tiden och helt annat material framför allt. Vad exportmarknaden beträffar, så beror denna mycket på EG, men vi ser optimistiskt på exportsidan. (F 6)

Seriestorlekarna är inte så värst stora hos oss. Våra maximala seriestorlekar är 500 st. Sedan sjunker det ner till att vi skräddarsyr vissa saker. Vi gör ju inredningar och sådant och då skräddarsys vissa detaljer. Automationen i momenten är dels avpassad till seriestorleken, dels är vi begränsade av utrymme. Rent ekonomiskt, så orkar vi inte med att automatisera så värst mycket heller eller att rationalisera så mycket som vi skulle vilja. (F 21)

Det tror jag är vår försäkring inför framtiden, att vi utvecklar marknadsföringen och att vi fortsätter att utveckla nya produkter. Kan vi göra de små sakerna, då är det andra lätt. (F 21)

Det är mycket hantverksmässigt. (F 10)

Ja, jag har fått den uppfattningen att det kommer att bli mycket svårt att driva detta företaget någon längre tid. Det är ju så gammalt, det kan inte hänga med i konkurrensen. Med andra ord framtiden blir svår. (F 10)

Den standardiserade serieproduktionen hos standardkonsumentvaruföretagen minskar kraven på utbildning av arbetskraften jämfört med specialkonsumentvaruproduktionen, vilket ger ett lättare rekryteringsläge.

Vi har aldrig haft några problem med arbetskraften. Det står alltid folk i kö och vill börja.
(F 11)

Å andra sidan anges i något fall arbetskraftsproblem vid skiftsgång.

Vi skulle kunna köra i två skift. Men skattesystemet gör, att ingen vill köra i två skift eller på övertid. Skulle vi kommandera folk till två skift skulle de sluta de flesta. Kan vi få in en jugoslav osv så kunde det gå. De är fortfarande arbetsvilliga. (F V)

Exportens betydelse för produktionsstrukturen. Standard-konsumentvaruföretagens motiveringar för sin exportverksamhet beror på graden av produktionsinriktning. Därvid kan två huvudtyper av motiv urskiljas. (1) Ju hårdare produktionsstyrkt företaget är, desto mera beroende är det av sin exportförsäljning, varvid motiven för exportverksamheten byggs på ekonomin i de långa serierna och den rationella produktionsapparaten. Den svenska marknaden är därvid för liten för den stora produktionsvolymen.

Ja, man måste fortsätta och växa i dag för att vara konkurrenskraftig, och då måste man planera för att ha avsättning för den ökande produktionen. Den dagen man inte expanderar inom ett företag, så är det detsamma som en prishöjning. (F 20)

Vi vill också ha en så stor volym som möjligt, så att våra serier blir så stora som möjligt och vi därmed kan få fram lägre priser. (F 8)

Ja, man vill ju få avsättning för produkterna och man vill få så stora marknader som möjligt. Den svenska marknaden för möbler är otillräcklig, vi måste ju skicka ut så mycket som möjligt, i annat fall blir det överproduktion här i landet. (F 6)

Marknaden i Sverige är inte tillräcklig - 8,5 miljoner människor är för litet. Dessutom finns det ju konjunkturlägen - svackor och toppar, dessa kommer inte samtidigt i olika länder. (F 18)

(2) Den andra gruppen av exportmotiv sammanhänger med graden av marknadsanknytning och innehåller moment av försiktighet och garderingar. Det är då oftast de konjunkturberoende svängningarna, som man försöker eliminera genom sin exportverksamhet.

Många faktorer, vi försöker ju bredda marknaden. Det är ju en känslig bransch och då är det bra att ha ett så stort underlag som möjligt. (F 11)

Vi fann väl att den svenska marknaden hade räckt för vår del, vi är ju små, men det är ju så, att det är upp- och nedgångar här i Sverige och den här sista nedgången har vi klarat väldigt bra tack vare att vi exporterat. Vi har ökat vår marknadsandel, inte bara i Sverige utan vi har ökat i ännu högre grad utomlands. (F 21)

Produktion utomlands. Den standardiserade, mekaniserade produktionen och det stora beroendet av exportmarknaderna för avsättningen av produkterna skulle kunna motivera, att företaget flyttar delar av verksamheten utomlands. Detta förekommer inte i dag bland standardkonsumentsvaruföretagen, men intresse finns för utomlandsetablering, varför detta sannolikt kommer att bli vanligt för progressiva, framtidsorienterade företag.

Vi arbetar med att kunna starta ett produktionsbolag utomlands. Vi har inte bestämt var vi skall placera denna enhet, men det är väl nästan klart, att det måste bli EG-området. (F 20)

Inte bygga precis. Men vi kan ha ett dotterbolag utomlands. Jag kan ju ha min son som chef för ett dotterbolag i England. Vilka priser vi sedan har mellan oss det har ju ingen med att göra. Vi skulle kunna importera från England och exportera till England. Det har man aldrig kunnat styra och kommer aldrig att kunna styra. (F V)

11.6 SAMMANFATTNING

Företagens produktionsapparat påverkas endast till en del av exportverksamheten. En fortsatt exportverksamhet innebär en successiv utveckling mot specialisering och segmentering i avsikt att inom småföretagets ram ge utrymme för en standardiserad, rationell produktion. Denna utveckling beror i sin tur bl a på kostnadsutvecklingen i Sverige, av vilken följer krav på hög produktivitet. Detta gäller generellt. De exportverksamma småföretagen behöver, oberoende av sortimentsstrukturen en allt mer ökande export som underlag för sin fortsatta utveckling.

De skillnader som observeras mellan olika företagstyper

tillskrivs enligt den strukturering av framställningen som valts, olikheter i sortimentsstrukturen. Men dessa skillnader kan också förklaras genom olikheter i t ex företagens konkurrenssituation. Å andra sidan vet vi, att sortimentsstrukturen interagerar med försäljningsstrukturen, i vilken konkurrenssupplevelsen är en komponent. Detta framgår dessutom av resonemanget ovan, som sammankopplar specialisering och rationell produktion med segmentering. Den fortsatta jämförelsen bör därför ske över dels sortimentsstrukturen, dels försäljningsstrukturen och då speciellt konkurrenssupplevelsen.

Specialproducentvaruföretagen arbetar med speciell kunskap och know-how, som kunden köper i form av en till vissa delar specialanpassad produkt. I försäljningsarbetet dominerar produktens användbarhet för kunden, vilket leder till korta distributionskanaler och personliga relationer. Av denna differentiering följer att produktens bruksvärde som regel är större än produktionsvärdet. Detta minskar rationalitetskraven på produktionsapparaten. Om sedan produktanpassningen, vilket vanligen sker, kombineras med en allmänt hög produktkvalitet ökas produktionskostnaderna, vilket kan motverkas genom rationell produktion. Kvalitetsinriktning medför dock i sig en marknadssegmentering, som vanligtvis minskar pris-kostnadsberoendet. Man kan därför inte finna några direkta samband mellan specialproducentvaruföretagens försäljning och dess produktionsstruktur, vare sig hemma eller på export. Indirekt påverkas företaget av exportverksamheten, då denna kommer att öka som följd av en fortlöpande höjning av kostnadsnivån och de samhälleliga kraven på företagen och därmed sammanhängande behov av rationell produktion och större marknader. Detta gäller emellertid generellt för alla exportverksamma små företag.

Standardproducentvaruföretagen uppvisar en oenhetlig bild, vilket föranlett en uppdelning av företagen i tre grupper, där företag med enklare produkter och lågt pris bildar en grupp, företag med högre grad av förädling av produkterna

än företagen i den första gruppen och med högre produktpriser än dessa bildar en andra, och företag som tillverkar komplicerade högprisprodukter bildar en tredje grupp.

Vissa enkla förbrukningsartiklar lämpar sig inte för tillverkning i mindre företag, medan andra enkla standardprodukter mycket väl passar in i småföretagens verksamhetsfär. De allmänna kraven är därvid mycket rationell produktion, smalt sortiment och långa serier. Detta kräver en fortsatt ökad exportverksamhet med en kontinuerlig utbyggnad av produktionsapparaten för att passa den internationella marknadens krav.

Kravet på rationalitet kan mildras genom lämplig segmentering. En effektiv segmentering förbättrar den egna konkurrenssituationen. De enklare standardproducentvarorna har därvid en renare, prisbaserad konkurrenssituation, vilket med ökad specialiseringsgrad och produktkomplexitet övergår i monopolistisk eller monopolliknande konkurrens.

För standardproducentvaruföretag av typ 2 gäller, att ju högre specialiseringsgraden är, desto mer marknadsstyrt blir företaget. Dessa företag kan därför ha en relativt enkel produktionsapparat, eftersom försäljningen mera beror på kvalitet och service än på priset. Det finns därför inget direkt samband mellan företagens exportverksamhet och deras produktionsapparat.

Även för standardproducentvaruföretag av typ 3 gäller, att exportförsäljningen inte direkt kan anses påverka produktionssystemet. Dessa företag har hög specialiseringsgrad men är till skillnad mot företagen i grupp 2 i regel produktionsstyrda. Produktionsstyrningen av företagen i grupp 3 tillskrivs den begränsade produktionsvolymen.

Specialkonsumentvaruföretagen är i sin marknadsföring naturligt inriktade på selektiv distribution, då produkterna avses för snäva marknadssegment. Resonemanget ovan för standardproducentvaruföretagen av typ 2 är därför tillämp-

ligt även på specialkonsumentvaruföretagen. Man kan emellertid förutse en utveckling, som torde gälla både vissa standardproducentvaruföretag inom grupp 2 och specialkonsumentvaruföretag. Ju mer exportinriktat företaget blir, desto längre serier kan avsättas. Detta medför sannolikt smalare sortiment och krav på högre produktivitet, varvid maskinell utrustning ersätter manuell arbetskraft i allmänhet och hantverk i synnerhet.

Standardkonsumentvaruföretagen är i princip inriktade på massproduktion och massdistribution. Produktionen är i typfallet standardiserad och rationell. Det extrema standardkonsumentvaruföretaget är produktionsinriktat och produkterna är multimarknadsanpassade. Exportverksamheten dominerar eller skulle kunna dominera företagets produktion, som är tekniskt fulländat med inslag av specialbyggda automatmaskiner. Denna situation är den enda i vilken ett exportverksamst småföretag kan driva en framgångsrik pris-konkurrens på de internationella marknaderna. Om graden av standardisering minskar, kan företaget sägas närma sig specialvarustrukturen. Produktionsstyrningen av företaget övergår då i marknadsstyrning, varvid exportens inverkan på produktionsapparaten minskar.

Produktion utomlands. Standardiserad, maskinell produktion av enklare produkter i långa serier skulle lättare kunna flyttas utomlands än en mera kvalitetsinriktad, marknadsorienterad specialproduktion. Detta pekar i första hand på vissa standardkonsumentvaruföretag, men även företag inom specialkonsumentvarustrukturen med tekniskt sett avancerad produktionsapparat överväger en utomlandsetablering.

Det förekommer också, att små specialproducentvaruföretag har produktionsenheter utomlands, vilket kan förklaras av dessa företags speciella behov av direkta kundkontakter och den därav betingade större exporterfarenheten.

12 Produktutvecklingssystemet vid exportverksamhet

12.1 INLEDNING

I detta kapitel behandlas sambandet mellan småföretagets produktutvecklingssystem och dess exportverksamhet. Framställningen bygger på modellen över exportverksamheten i kapitel 9.

Produktutvecklingen ses som en avvägning mellan krav från olika marknader och dels företagets resurser i form av organisation och produktionstekniska och produktionsekonomiska möjligheter, dels företagets policy eller inriktning vad gäller viljan att tillfredsställa varierande krav.

Denna avvägning beskrivs med termerna (1) *graden av multimarknadsanpassat sortiment* och (2) *graden av produktions- eller marknadsstyrt företag*.

Ju mer multimarknadsanpassat sortimentet är, desto neutralare är produkterna utformade. En fullständigt multimarknadsanpassad produkt skall ha köpare inom ett stort antal marknader.

Motsatsen är en differentierad sortimentsinriktning, där företaget utformar produkterna olika för olika marknader. En fullständig differentiering innebär att produkterna utformas helt efter den enskilde kundens önskemål.

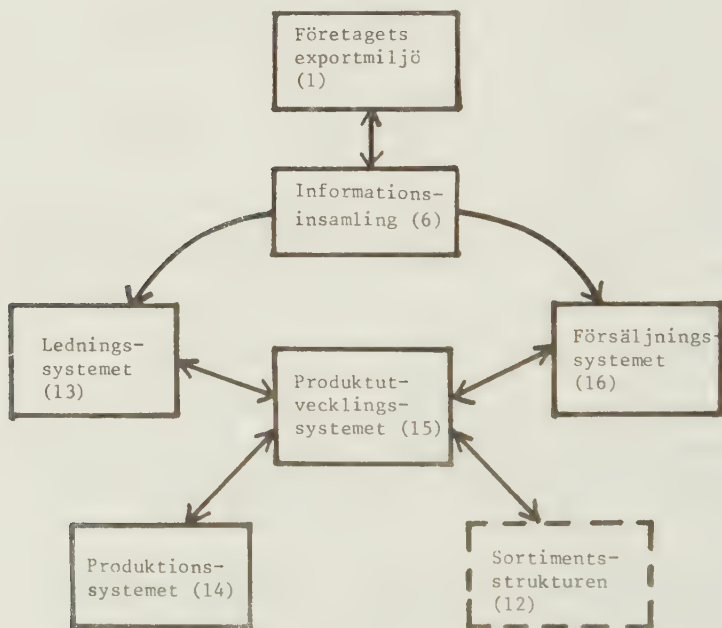
Med graden av produktions- eller marknadsstyrt företag avses möjligheten och viljan att på kort sikt tillfredsställa önskemål från kunden om produktmodificeringar.

Det produktionsstyrda företaget kan eller vill inte av ekonomiska skäl ändra en produkts utformning på kort sikt, om inte den förfrågan det gäller omfattar ett stort antal

enheter. Man kan säga, att det extremt produktionsstyrda företaget tillverkar först och säljer sedan.

Det marknadsstyrda företaget är villigare att tillgodose specifika kundönskemål även på kort sikt. På lång sikt är alla företag marknadsstyrda.

Vi finner i ovanstående resonemang samband mellan produktutvecklingssystemet (15) å ena sidan och sortimentsstrukturen (12), ledningssystemet (13), produktionssystemet (14) och försäljningssystemet (16) samt informationsinsamlingen (6) i företagets yttre exportstruktur och företagens exportmiljö (1) å den andra. Vi får följande modell (figur 12.1).



Figur 12.1 Del av modellen över småföretagets exportverksamhet, som bildar underlag för framställningen om sambandet mellan produktutvecklingssystemet och exportverksamheten.

Sambanden i modellen behandlas dels genom att framställningen strukturerats efter småföretagets sortimentsstruktur (jämför avsnitt 11.1), vilket ger fyra avsnitt, ett för vardera av specialproducent-, standardproducent-, specialkonsument- och standardkonsumentvaruföretag, dels genom att varje avsnitt delats i stycken, vilka betecknats försäljning, organisation och information.

12.2 SPECIALPRODUCENTVARUFÖRETAG

Försäljning. Specialproducentvaruföretagen har en mera omfattande och annorlunda organiserad produktutvecklingsverksamhet än övriga företag, vilket sammanhänger med gruppens speciella försäljningssituation, där tjänstedelen i produkterna betonas.

Försäljningsarbeten kan karakteriseras som ett förhandlings- och utprovningsförlopp, där man så långt man anser det möjligt försöker tillgodose kundens önskemål.

Man måste höra vad kunden har för önskemål.
(F 23)

Lyssna till vad kunderna vill ha och rätta sig därefter. (F 17)

Ja, här får vi väl säga att produkterna får anpassas till de kunder som skall köpa. (F 19)

Det är marknaden som bestämmer helt enkelt. Vi kan göra vissa ändringar, så kan vi tala om för kunden, att så och så blir bättre, men produkten får ju givetvis behålla sin funktion, men på de flesta produkterna är det kunden som bestämmer ... Kunden har ju inte alltid den tekniska bakgrunden, men han vill att den skall fungera. Men sedan hur den skall fungera och hur man kommer fram till det, är något som ligger mellan oss och kunden. Mellan tillverkare och kunden ligger det en försäljningskedja, kan man väl säga. (F 13)

Behovet av nära kundkontakt för utformningen av produkterna förklarar de tidigare berörda korta distributionskanalerna vid försäljningen på export. Det speciella behovet av direkt kontakt med avnämarna möjliggör, försvårar,

eller ställer åtminstone mycket stora krav på ett eventuellt mellanled. I några fall observeras dessutom en lång förhandlings- och utvecklingsperiod innan en affär slutförts.

Det blir så att säga en dialog mellan kunden och oss innan vi kommer i gång. Allt detta kanske tar tre år ungefär innan man når något så nära upp till vad man väntar sig. Alltså, första året blir ett introduktionsår, fullt av diskussioner, andra året börjar man lägga upp litet lager och sådant och tredje året börjar man sälja. Det spelar ingen roll om man säljer i Sverige eller Tyskland, det går ungefär likadant till. (F 13)

Det blir ju ett kontinuerligt resande till de berörda länderna och besök hos de där kunderna för att successivt intressera dem för sakerna, som man hade att sälja. Det var ju inte precis så, att vi sålde första gången man besökte, men kanske först femte eller sjätte gången eller kanske ännu längre. Vi har själva tagit initiativet även om vi haft förfrågningar. De senaste 5-6 åren har vi kontinuerligt besökt kunderna i Norge och Finland och de senaste åren även i Danmark. (F 17)

Det finns därvid en tendens att dra sig undan situationer med hård priskonkurrens och att föra över produktionen på produkter där man är speciell och där man har en uppenbar kompetens. En följd av detta specialistmonopol är, att företagen inte behöver bedriva "hårdförsäljning". Man inriktar sig i stället på andra konkurrensmedel som bättre stämmer med specialistrollen.

Vi är inte intresserade av att vara billigast. Men när det gäller kvalitet och service. Vi ligger väl framme när det gäller kvalitet. Vi strävar efter att skapa hållfasta, lätta produkter ... Med service menar vi ... korrespondens, besök m m men även snabb leveransförmåga plus snabbhet vid behandlingen av reklamationer och dylikt, så att kunden känner sig garderad för produkten. (F 13)

Lämpligt pris bestäms av konkurrensen. Många gånger släpper man ett jobb för vi anser att det är ingen idé att tigga av dem. Om vi skall producera fram en ny produkt här, så måste vi ha ett visst utvecklingsarbete på den, och det är klart att det måste vi också ha betalt för. Och då för att konkurrera med någon firma som redan har det jobbet, kan det jobbet, kan den produkten, den är

redan borta i deras papper, så kan de ju ta ett annat pris. Många gånger i dagens läge, för att konkurrera i Sverige så blir det så att vi får släppa utvecklingsarbetet. Vi får se det på lång sikt i stället. Däremot är det annorlunda, när vi går in på nya produkter, helt nya även för våra konkurrenter, då ligger vi mycket bra till för att vi har en helt annan prissättning här ... På export är det samma sak. De är också där, konkurrenterna, men samtidigt är vi stenhårda här att inte gå ner i pris innan vi har täckning för våra kostnader. Vi skall inte gå ner i pris med förlust. Tvingas vi ner, så kan vi göra det, men förluster vill vi inte ha. Då säger vi hellre nej tack. Självkostnadspriset är liksom det styrande. ... Sedan kan det bero litet på vad det är för produkter, om det utlovar något för framtiden, men det skall väldigt mycket till om vi skall gå ner. Så vi ser det som så att är det en ny produkt och vi skall gå ner långt, då är det inte bara det att göra den förlusten som vi ser på pappret, det är kanske annat som kommer in i bilden också, service och sådant där. Och jag tror att det är väldigt viktigt också att inte försöka. Det är bättre om det går dåligt att stoppa i tid. (F 19)

Information. Företagens behov av information och informationsgivning i produktutvecklings- och produkthanpassningssituationer är i princip lika på hemmamarknad och på export. Företagen är helt marknadsorienterade med stor flexibilitet inom sitt kompetensområde.

Organisation. Produktutvecklingen sker kontinuerligt av en fast grupp i företaget, ledd av företagsledaren.

Det förekommer att hälften av de anställda är tjänstemän, varav större delen arbetar med produktutvecklings-, ritnings- och konstruktionsarbete. Den formella utbildningsnivån verkar vara högre bland specialproducentvaruföretagens produktutvecklingsverksamma än bland motsvarande i andra företag.

Jag svarade här på en fråga, vem som finner upp alla produkter och det gör chefen själv här och styr in företaget på rätt bog. Sedan sköter utvecklingsavdelningen resten. Han skapar grundidén, men han är också marknadsman, som kan föra ut det till kunderna helt och hållet. (Ekonomidirektören, F 19)

I dag så jobbar vi med en grupp inom företaget som målmedvetet inte går in för att kläcka idéer, utan tar idéer från andra, eller vidareutvecklar gamla idéer ... Vi har en kontinuerlig produktutveckling snarare än att kläcka idéer. (F 13)

Det är jag själv i första hand som kläcker idéerna. Jag är ganska mycket ute och reser och besöker mässor och då får man ju en del idéer därifrån. Sen är det klart att killarna på ritkontoret kanske kommer på en förbättring eller någon förenkling och då diskuterar vi gemensamt vilket som är bäst. (F 23)

12.3 STANDARDPRODUCENTVARUFÖRETAG

Genomgången av sambandet mellan standardproducentvaruföretagets produktutvecklingssystem och dess exportverksamhet följer i stort motsvarande framställning kring produktionssystemet i avsnitt 11.3. Utgångspunkten är där försäljningspriset på en enhet av företagets produkter. Den grundläggande principen är att företag, som arbetar inom samma prisintervall, uppvisar samma beteendedrag. I framställningen har standardproducentvaruföretagen delats i tre grupper, där företag med enklare produkter och lågt pris bildar grupp 1. Mellangruppen, grupp 2, bildas av företag, som har högre grad av förädling av produkterna än företagen i grupp 1 och högre produktpriser än dessa. Grupp 3 bildas av företag, som tillverkar komplicerade högprisprodukter.

Inom de övriga sortimentsstrukturerna - specialproducentvaror, specialkonsumentvaror och standardkonsumentvaror - observeras sammanhållna mönster men med skillnader mellan dessa, vilka då förklaras av uppdelningen på sortimentsstrukturer. Standardproducentvaruföretagen uppvisar inom sig en serie olika beteendemönster. Dessa skiljaktigheter tillskrivs enligt ovan skillnader i prisnivån på företagens produkter, vilket då skulle kunna upplevas som ett sammanfattande begrepp för ett konglomerat av företagsbeskrivande variabler, där t ex branschtillhörighet ingår och kanske dominerar.

12.3.1 Standardproducentvaruföretag, typ 1

Tillverkningen av enkla förbrukningsartiklar kräver, när det gäller småföretagen, oftast ingen egen produktutveckling eller produktanpassning.

Sällan i vår bransch. Ingen skillnad mellan hemmamarknad och export där. Det finns stort urval i kvalitet och dimensioner på våra produkter. Amerikanerna har varit tongivande för normerna.
(F IV)

Produktionen av enklare, standardiserade halvfabrikat kräver inte heller någon egentlig produktutveckling. Däremot anpassas former och färger efter kundernas önskemål.

Här får vi anpassa produkterna till vad kunderna vill ha ... vi får detaljer och vi får ritningar från belysningsfirmorna. Kloka idéer kan vi också få, men vanligen får vi prover och förslag från våra kunder. Vi har också samarbete med några formgivare, som emellanåt ger oss förslag. När vi har behov av några finare konstruktioner så överlåter vi det till dem att komma med förslag.
(F 15)

Sågverken har sedan länge haft en internationell inriktning.

Ja, produktionen är avsedd mestadels för exportmarknaden. Vi exporterar ungefär 75-80 % av allt vi tillverkar. (F 26)

Information. Den information och påverkan som krävs i sågverkens produktutvecklings- och metodförändringsarbete erhålles kontinuerligt bl a via distributionskanalerna.

Genom agenter, kundbesök, besök i länderna, tidsskrifter, genom erfarenhet. Vi har dagliga kontakter med köpare. Då blir man informerad. Samt även genom egna organisationer. (F 26)

Organisation. Som följd av den omfattande exporten har sågverkens produkter blivit internationaliserade. Någon egentlig anpassning till exportmarknaderna behöver därför normalt inte förekomma. Många mindre sågverk har emellertid

en betydande flexibilitet, som möjliggör att speciella kundönskemål kan tillgodoses.

När vi inte är större än vad vi är så ger vi kunderna i stort sett vad de vill ha. (F 26)

Det förekommer också en viss produktutveckling. Målet för denna är att anpassa företaget till nya efterfrågesituationer som följd av utvecklingen på råvarumarknaden.

Min far och mina bröder tillsammans försöker att kläcka idéer. Man kläcker idéer så fort som nya förbrukningsområden kommer. Tendensen de senaste åren har varit att råvaran tryter mer och mer, och i synnerhet de grova dimensionerna, därför har trenden varit att husen byggs mer och mer av klena dimensioner. Då måste man kunna tillgodose alla kunder. Det blir mycket dimensioner som man måste klyva sönder från grövre och framställa på så sätt. (F 26)

12.3.2 Standardproducentvaruföretag, typ 2

Försäljning. De små standardproducentvaruföretagen inom denna grupp, som utmärks av högre produktkomplexitet och därmed högre priser än företagen i grupp 1, undviker i möjligaste mån den rena priskonkurrensen, vilket leder till en inriktning av produktionen och marknadsföringen på specialisering och segmentering. Vanligast är, att företagen söker marknadssegment där kvalitet och i viss mån service får avgörande betydelse. Det gäller generellt för företagen, att produktutvecklingsstrukturen domineras av försöken att anpassa produkterna till de olika marknadernas krav. Övergången mellan produktutveckling och produktanpassning är därför mycket diffus. Oftast förekommer ingen produktutveckling i egentlig mening. Produkterna modifieras i stället som följd av marknadskraven.

Vi kan därför skilja mellan direkt och indirekt produktutveckling. Skillnaden ligger främst i graden av medveten, organisatorisk styrning av produktanpassning och produktutveckling. Företag med direkt produktutveckling upplever påtagliga olikheter mellan de olika marknadernas krav på

produktutformningen.

Ja, i högsta grad. Vi vänder oss till export och exporten ökar från varje år. 70 % av vår kollektion är användbar för export, men vi har inte 70 % i export.

Man kan ju säga att det är två saker. För det första är ju vad som designers utför, som är betydelsefullt vid export. Man kan inte exportera en soffgrupp från Sverige, det går inte, utan utförandet av möblerna är väldigt viktigt. Och en orsak till att vi har kommit i gång så bra, det är det, att vi har möbler som är monterbara och fällbara, vilket gör att volymen blir liten. Priset på möblerna är ju inte desamma, men volymen på möblerna är intressant, när det gäller att exportera. (F 7)

Brickorna får man göra från tips från utländska agenter på storlekar på kökssystem och kantine-system, som inte finns i Sverige, som finns i Frankrike. Det gäller storlekarna där och utformningen och raderna och liknande. Sedan har vi möbler som måste göras hopfällbara för att kunna exporteras till konkurrenskraftiga frakter. (F 24)

Företag med indirekt produktutveckling upplever inga skillnader i krav mellan olika marknader, när det gäller produkternas funktion och utseende.

Den passar hela den konventionella marknaden - passar alla konventionella maskiner och marknaden är ju likadan - kraven är ju likadana både på den svenska som den utländska marknaden - ingen speciell skillnad. (F 28)

Det är dom väl inte något speciellt. Vi säljer ju både på utländska och svenska marknader, samma maskiner. (F 27)

Ja, den produkten går att sälja vart man vill i hela världen. Produkten är anpassbar helt enkelt. (F 5)

De olikheter i krav och önskemål, då det gäller utformningen av produkterna, som kan förekomma mellan länderna till följd av olika säkerhetsbestämmelser eller andra legala krav, olika måttsystem osv, tillgodoses på kort sikt genom produktionstekniska åtgärder. Sådana ändringar, som på längre sikt upplevs som förbättringar permanentas,

varvid produkten så att säga utvecklas kontinuerligt på ett indirekt eller omedvetet sätt.

Även Tyskland har stränga föreskrifter. Där har vi i vissa fall fått göra ändringar. Det skall vara skyddat med t ex packningar så inte kylolja kommer in i det elektriska och mycket annat. Men det är inte så väldigt kostsamt att ta hänsyn till sådant. De anpassas inte i något speciellt fall, det är ju vissa önskemål på vissa marknader som man måste rätta sig efter men i huvudsak så är det inte något speciellt. Exempelvis det elektriska är olika fordringar i olika länder, bl a Canada har väldigt besvärligt med sitt elektriska. Vi anser här och även elektrikerna att deras system är föråldrat, men det måste man ju följa annars får man inte exportera dit. I exempel Canada ställer de produktionstekniska kraven till vissa problem, men de måste ju lösas på ett eller annat sätt. Många exportmarknader har önskemål att maskinen skall se ut på ett visst sätt eller ev. ändringar, men de måste man ju avväga om det lönar sig, det kanske bara blir två maskiner med den ändringen som de önskar och då är det inte lönande att göra det och då måste man sortera ut de och se efter vad man kan åstadkomma och inte. Det är ju en ekonomisk fråga. (F 27)

Det är alltså ingen speciell skillnad, men vi har ju vissa marknader som använder tumbegreppet, England och Amerika som håller på att övergå till mm, men vi får göra mycket till Amerika i tum än, alltså när det gäller skalor och spindlar och sådant. Det är klart att vi får ta hänsyn till det, men vi har så stor försäljning så vi har det med i produktionen. (F 28)

Protektionistiska och därmed sammanhängande handelspolitiska begränsningar, som förekommer i vissa länder, speciellt i Asien och Sydamerika, kan också räknas till de indirekt påverkande produktutvecklingsfaktorerna.

Detta tycks drabba maskin- och verktygstillverkare i hög grad. De problem detta medför kan lösas genom speciella utvecklings- och anpassningsåtgärder.

Det finns vissa länder som om det tillverkas en liknande vara, så får inköparen inte licens. Det har vi varit ute för och är ständigt. Det har hänt att vi har fått ändra speciellt för det landet. Variera t ex litet i storlek om det har funnits

precis densamma maskinen, så kan det ändras, så att de kan få importlicens på våra, men då måste maskinen ändras så att den inte överensstämmer helt med den som tillverkas i landet. Det har hänt i Australien och i Mexico och då blir man tvungen att göra en viss ändring, så mycket som vi anser oss kunna göra.

Dessa restriktioner har påverkat försäljningen i negativ riktning. T ex Mexico hade vi stora order på innan detta kom, och då dröjde det ett tag innan detta kunde kringgås, vi missade rätt mycket där och detsamma på Australien. De får då själva göra någon komponent, t ex stativet och så skickar vi resten. Då räknas det som halvfabrikat och då blir det licens. (F 27)

Information. De utländska agenterna påverkar i hög grad produktutvecklingsarbetet. Detta förhållande bedöms som mycket betydelsefullt, då det dels ger direkt information om kundernas synpunkter och önskemål, dels ger underrättelser om var konkurrenterna står.

Det är gamla relationer till alla våra kunder. Vi känner mycket väl våra kunder och har arbetat ihop med dem många år. Vi besöker dem 3-4/år. De besöker oss här. De i sin tur har många kontakter i andra länder och dom har alltså givit oss impulser. (F 24)

Företagsledaren står på så sätt mitt i informationsströmmen. En följd av den funktionsintegrering, som betecknar småföretagets organisation och denna informationscentrering till företagsledaren, ger den vardagliga, operativa verksamheten, men även den mera långsiktiga planeringen, en skenbart intuitiv prägel.

Erfarenhet. Vi har byggt upp en marknad, vi vet precis vad vi kan göra, vad vi kan sälja, vi vet vad våra agenter kan sälja så att det är i stort sett att rätta sig efter det. Naturligtvis måste det finnas ekonomisk bakgrund till att göra vissa saker, annars går det naturligtvis inte. Många överdriver det här med beslutsunderlag för sin exportverksamhet. Jag tror att många faller just på att de är lite för petiga just i det här fallet. Man får chansa. (F 24)

Andra faktorer som påverkar produktutvecklingen är den fortlöpande direkta kontakten med konkurrenterna, inte

minst genom besök på mässor, resor och dylik informations-sökande verksamhet. De idéer till förbättringar som detta ger tas upp och arbetas in i produktionen.

Och där arbetar vi systematiskt givetvis, vi prenumererar på tidningar - facktidningar - nästan, ja stickprov från hela världen, håller på på ett visst ställe ett tag och sedan tar vi från ett annat ställe, för det kostar rätt mycket pengar. Och de europeiska länderna besöker vi ju, även i Amerika har jag varit ett par gånger, så vi gör ju kundbesök rätt så ofta. (F 28)

Organisation. Företag, som enligt ovan har en indirekt produktutveckling, har naturligt nog ingen produktutvecklingsorganisation. Det modifieringsarbete som ständigt pågår leds av lämplig funktionär i företaget.

Det är naturligtvis jag själv i första hand och sedan har jag ju tekniker så att det händer faktiskt här på kontorssidan kan man säga och min egen sida. Sedan har vi produktionsorder så vi diskuterar ju utformningen. (F 28)

Verkstadschefen kläcker idéerna, sedan har vi en ingenjör som ritar och fortsätter att utveckla det hela. (F 27)

Ja, det är ett teamarbete mellan verkstadschefen och försäljningssidan kan man säga. (F 5)

En medveten, direkt produktutveckling, som alltså ger en skarpare gräns mellan marknadsanpassningen av produkterna och själva produktutvecklingen, leder till en formaliserad produktutvecklingsorganisation. Detta förekommer speciellt ofta, och är sannolikt nödvändigt i företag, som har mode- och/eller modellinriktning på delar av produktionen. Produktutvecklingen organiseras då som ett teamwork, där free-lance-arkitekter och/eller formgivare ingår.

Det görs av en grupp, som vi kallar chefsgruppen plus formgivare i samarbete med dem efter tips från våra utländska agenter. Sedan har vi en del designers som skickar till oss ritningar, modeller. Vi tar de till diskussion och är det så att de passar så hjälper de till också i och med att vi tar upp deras idéer. (F 24)

Ja, för det första beträffande idéer, så har vi ju samarbete med några arkitekter här i landet, som jobbar på freelance-basis. De har gjort det mesta, när det gäller att förändra. Så har vi våra tekniska mannan och de som har gjort detaljer. (F 7)

12.3.3 Standardproducentvaruföretag, typ 3

Försäljning. De små standardproducentvaruföretagen i denna grupp tillverkar mycket komplicerade produkter i prisintervallet 25.000 till 200.000 kronor per styck, vilket för ett företag med 5-10 miljoner kronor i omsättning medför en försäljningsvolym på 60-100 enheter. Detta leder till en långsammare puls, en lugnare rytm i företagets verksamhet. Produkterna är momentant slutgiltiga på samma sätt som för de mindre maskintillverkarna, vilket ger en inneboende multimarknadsanpassning hos produkterna.

Man får rätta sig efter de olika ländernas förhållanden. I stort sett passar våra maskiner i alla länder. Vi har vissa standardlinjer som vi följer, typ Värnamo, Gamleby. Det finns 3-4 st olika. Storleksordningen är viktig om jag skall ta fram 1.000 m³ eller bara 300 m³ på dagen. Mataren är alltså viktigast, den har vi lyckats väldigt bra med, den bestämmer takten på hela anläggningen, matar den kontinuerligt likaså kan man nästan styra den automatiskt utan folk. (F VII)

Information. Dessa företag har i princip samma typ av informationsinhämtning inom produktutvecklingssystemet, som övriga standardproducentvaruföretag. Informationen kommer mestadels via distributionskanalerna och genom deltagande i och besök på mässor.

Jag har nästan för mycket kontakt med dem (agenterna). De frågar och skriver brev om sådant de borde kunna klara själva. (F VI)

Man samarbetar med agenterna. (F II)

Mässorna är värdefulla. Där får man kontakter även om man inte ställer ut. Man går runt och pratar med köpare och utställare. Vi har ställt ut pressarna på Stockholms Tekniska mäsas i 6 år. Det är inte bara för att få sälja utan lika mycket för att få information och hålla sig ajour med

vad som är på gång. Man träffar sådana som är intresserade av sådant som vi tillverkar. (F VI)

Sverige är föregångsland i hela världen när det gäller mobila krossanläggningar och sorteringsanläggningar. Jag har inte sett på någon mäsas i Europa sådana. (F VII)

Dyrare, komplicerade maskiner kräver en mera omfattande installations-, injusterings- och översynsservice än enklare sådana. Denna service organiseras ofta, när det gäller de större maskinerna, från företaget i Sverige, vilket ger producentkapitalvaruföretag en speciell och direkt feedback-information till produktions- och produktutvecklingsarbetet.

Organisation. Den indirekta marknadsanpassning, som för de små företag, vilka tillverkar mindre maskiner, utgör stommen i produktutvecklingssystemet, har vid tillverkningen av större, mera komplicerade maskiner övergått i en mera direkt, målinriktad produktutveckling med speciella, kontinuerligt arbetande produktutvecklingsgrupper.

Ja, man måste utveckla. Man kan göra produkten bättre och mera rationell, förbättra arbetsmetoder. (F VI)

Två konstruktörer och jag arbetar på produktutveckling hela tiden. Större delen av vår vinst lägger vi på produktutveckling. Produktutvecklingen per enhet är mycket dyr för ett litet företag om man skall kunna konkurrera när det gäller avancerade maskiner. Produktutvecklingen, liksom försäljningskostnader, kostar för mycket per enhet. (F II)

12.4 SPECIALKONSUMENTVARUFÖRETAG

Försäljning. Specialkonsumentvaruföretagens produktutvecklingssystem påverkas främst av marknadssituationen och i viss mån av det egna produktionssystemet. Marknadssituationen karakteriseras härvid av selektiv distribution och exklusiva, högkvalitativa produkter. Ur produktionsekonomisk synpunkt krävs långa, obrutna serier, som till viss

del måste avsättas utomlands.

Information. Den selektiva distributionen medför, att antalet kunder blir relativt få. Företagsledaren kan därför hålla direkt eller indirekt personlig kontakt med flertalet kunder, vilket ger viktig information till bl a produktutvecklingsarbetet.

Jag samlar information genom egna resor, genom egna representanter. Jag är själv god vän med en mycket stor del av de största kunderna. (F 25)

Information erhålles genom dels personliga kontakter, dels besök på en leksaksmässa, Nürnberg i Tyskland, en gång om året, dels genom säljresor, en à två gånger om året. (F 1)

Organisation. Det praktiska arbetet med produktutvecklingsarbetet leds av företagsledaren och i flertalet fall står han för produktidéerna. I denna verksamhet deltar en grupp från företaget, vanligen kompletterad med en specialist utifrån.

I modern produktion, så får ju en VD vara i mycket stor grad en idégivare och så har man ett team som hjälps åt att utforma det. ... Man kläcker idéer och så är man många om att utforma dem, och så prövar man dem på de olika marknaderna. Man utställer dem, man hör med de stora affärerna och med deras folk. (F 25)

Det sker i team. Teamwork mellan försäljarna och företaget. Vi har en grupp som sammanträder två gånger om året och då kallar vi hem våra säljare. Vi skickar ut material till dem i förväg, någon månad innan och säger: "Nu skall Ni hålla ögonen öppna här och vara vakna för vad folk vill ha och vad affärerna vill ha." Sedan träffas vi här i A-stad och diskuterar vad vi skall ha fram om ett halvår eller ett år. Och då kommer de kanske med litet skisser och idéer som de gömt i huvudet och sedan så redogör de för det. På grundval av denna debatt tar vår modellsnickare fram modellerna som vi vill ha.

Är det någon arkitekt med i gruppen?

Vi har en bildhuggare i M-köping. Han heter L... Det är en mycket skicklig man. Han hjälper oss lite grann. Men vi har också en mycket duktig

modellsnickare, som kan göra nästan vad som helst i möbelslag. Modellskapandet är en mycket viktig del i detta företag. Det är livsnerven att få fram nya saker, nya projekt. (F 22)

Det är en 3-4 stycken här som "kläcker idéer" - vi har ingen speciell "idékläckare". Det är vi nog för små för att ha en speciell "idékläckare". När andan faller på förekommer det nog att även jag bidrar med idékläckningar. Men så får vi ju mycket tips från våra kunder, vad de vill ha. (F 1)

Det kan vi gott säga, att det är företagets anställda. Så har vi en arkitekt som vi förbindelse med och som anlitas på "freelance"-basis på royalty på vad som säljs. Sedan blir det ju många gånger så att man som chef är ute, man har ju kontakt med kunder och man hör ju litet vad kunderna önskar. (F 9)

Det betecknande för specialkonsumentvaruföretagens produktutvecklingsarbete är således

- (1) att det sker intermittent,
- (2) att det inriktas på prototypframtagning. Företagen har oftast ingen ritningsavdelning,
- (3) att det inriktas på att passa både den svenska och de internationella marknaderna. Målet kan vara att skapa en utformning som "går att sälja över hela världen", även om inriktningen på Sverige med möjligheter att lansera produkten även i Europa och möjligen i USA är vanligast.

Själva modellarbetet är helt inriktat på den svenska marknaden. Och det kan väl så småningom bli så, att vi ändrar på det. Vi håller ju på att öka våra exportansträngningar, och vi har väl förstått att vi kanske måste gå in för en speciell behandling av möblerna, skapa speciella möbler för att kunna nå ett riktigt resultat. (F 22)

Det är dock en nordisk produkt och den passar även i Västtyskland och även i USA. (F 9)

Vi har en modell som heter Kaskad, och som vi hållit på med prototyper och farit med lastbil mellan tyska städer och här, ändrat och kört ner igen och hållit på tills dess att vi fick den till vår belåtenhet, så nu går det att sälja den på hela världen. (F 25)

Försäljning. Standardkonsumentvaruföretagens produktutvecklingssystem påverkas i första hand av det egna produktionssystemet och i andra hand av marknadssituationen. Nedanstående citat är representativt för företagsledarens syn på standardkonsumentvaruföretagens arbetssituation.

Småföretagen skall ha en snäv produktion. Möbelsektorn är stor. Jag skall bara ha en tårthit av den och den bit jag ger mig på den skall jag behärska. Jag skall kunna producera till konkurrenskraftigt pris, genom att köra rationellt. Sedan skall jag gå ut på flera marknader. ... Det är ett forskningsproblem. Hur skall jag komma fram till den där tårtbiten, där jag skall bli specialist? Så måste vi arbeta med våra höga arbetslöner. Det skall vara långa serier. (F V)

Företaget skall sålunda specialisera sig på ett smalt sortiment, vilket skall tillverkas i långa serier. Produktionen skall vara effektiv och rationell, så att man trots löneläget i Sverige kan konkurrera prismässigt i utlandet. De långa serierna kräver stora, eller många marknader. Ett problem är då att inom företagsstrukturen, där de speciella småföretagsbetingade begränsningarna måste beaktas, finna sin speciella, riktiga multimarknadsanpassade produktutformningsstruktur.

Vi slår inte vakt om några extrema modeller. Ur svensk synpunkt är vi litet konservativa för att produktionen ska passa även på utlandet. Skulle vi sälja extrema saker skulle vi inte ha samma marknad i t ex Österrike. Om en vara är mycket efterfrågad ska man ju göra den. Det blir ju väldigt dyrt att ständigt göra nya modeller så vi är försiktiga där. ... Man lär sig vad som går att sälja. Vi figurerar aldrig bland märkesmöblerna på mässorna som granskas av jury m m. Vi ser det rätt krasst ur effektiv synpunkt. Det har inte funnits en dags arbetslöshet på företaget. Omsättningen har stigit i en jämn kurva. I april hade vi ett lager men efter mässan i maj hade vi svårt att hinna med. (F V)

Avvägningen inom produktutvecklingssystemet mellan produktionsanpassningen och marknadsanpassningen varierar natur-

ligt nog, dels mellan olika företag, vissa är mer extremt masstillverkande än andra, dels för de enskilda företagen över tiden beroende på efterfrågefluktuationer.

Man måste vara lyhörd för vad som går att sälja. Det minst efterfrågade lägger man ner och det mest efterfrågade försöker man utveckla. Så måste man förnya sig. (F V)

Varje land har sina bestämmelser, det är en mångfald olika bestämmelser. Vi arbetar med former som tilltalar exportmarknaden, storlek och färg. Vi anpassar våra produkter efter marknadens krav, å andra sidan arbetar vi motströms, dvs vi tillverkar produkter som passar in i vår fabrikation, men vi måste hela tiden snegla mot den marknad som kan ta upp dessa produkter. (F 18)

Det är marknadens krav som man försöker tillfredsställa. Men vi försöker inte tillfredsställa alla krav som marknaden har. (F 21)

Ju mer produktionsanpassat företaget är, desto mera standardiserade måste produkterna bli, och desto svårare måste en anpassning till en marginell eller speciell marknad synas.

Vissa marknader är ju förstås besvärliga. Frankrike har vi aldrig lyckats med. Naturligtvis skulle vi ha lyckats med det också om vi ansträngt oss mera. Vi har haft en representant där, men han har inte kunnat sälja. Om det är hans fel eller vårt, det har jag inte kunnat utreda. Men om det behövs, så kanske vi anstränger oss och anpassar oss för Frankrike - även om ändringsmöjligheterna är mycket små. Och jag kan inte inse varför vi inte skall kunna sälja på Frankrike, när vi kan sälja på nästan hela Europa. Det måste gå. (F V)

När då produktutvecklingsarbetet går mot en större grad av marknadsanpassning kommer de specifikt marknadsbetingade produktutformningsönskemålen allt mer att beaktas. När det gäller möbler t ex kan massproduktionen inriktas på stomarna, medan tyger, färger och träslag får variera mellan de olika marknaderna.

.... detta kommer till sedan, när man anpassar möblerna för exporten. Det kan ju vara så att

möbeltyget i en bäddsoffa inte passar in i en dansk familj. De kan ju ha en annan smak än vad vissa andra kan ha. I vilken del av distributionskedjan sker valet av tyger? Vi skiljer det så att vi har ju bra samarbete med väverierna och med agenterna, de talar om att så eller så vill de ha det utformat. Vi vidarebefordrar detta till väveriet och sedan blir det en provmöbel, om vi har ett provstycke utav det och sedan får man ju se hur det kommer att fortsätta. (F 20)

... man måste ju efterhöra exportländernas krav och fordringar, i ex USA passar inte en vanlig svensk soffa icke heller träslag. Teak t ex är mycket efterfrågat i USA. (F 8)

Ibland kanske man bara behöver växla träslag. Amerikanerna kan få teak som de inte är vana vid och österrikarna kan få amerikansk valnöt. Huvudsakligen är att 1.000-serierna kan få rulla någorlunda ostört. (F V)

Den relativt enkla utformning av produkterna, som gärna följer av en inriktning på priskonkurrens och massdistribution, kräver dessutom relativt täta modellbyten. Detta att dels anpassa produkterna till önskemålen från ett antal skilda marknader, dels byta modeller ofta, upplevs stundom som ett mycket stort problem.

... problem har man ju ständigt, men skall jag nämna det största problemet, så är det att få fram aktuella modeller, modeller, som slår alltså. En modell kan hålla sig på toppen i många år, men det fordras flera modeller, så det skall tas fram en ny modell varje år, det är det största problemet. (F 6)

Produktutvecklingen blir speciellt besvärlig, när problemen med att sammanjämka de olika marknadernas speciella smak utökas med krav på anpassning av produkterna till skiftande tekniska krav.

Vissa länder har olika elektriska bestämmelser mot vad vi har. Och det är ett mycket stort problem för oss. Det är tycker jag, mycket dåligt att man inte kan enas om samma standard, över hela världen, eller i varje fall stora delar av världen. Till och med inom de nordiska länderna gäller olika standard. Norge t ex har sina egna mycket besvärliga bestämmelser. Danmark har sina. Sverige har sina. Finland tar väl litet

lättare på det hela. England har 'sina bestämmelser och det besvärligaste landet av alla är kanske Canada. Det är vårt stora problem när det gäller exporten. Att anpassa de olika produkterna till de olika marknaderna. (F 21)

Exportens längre transportvägar ställer ett generellt krav på utrymmessnåla konstruktioner av produkterna. Detta kan ha större betydelse för standardkonsumentvaror än för specialvaror, då priskonkurrensen spelar en större roll inom massdistributionen än vid andra distributionsformer.

En viss del av produkten är speciellt lämpad för exportmarknaden och det som är väldigt avgörande är volymen när man skall leverera en vara, att den har en så liten volym som möjligt. Samtidigt som man måste ha en produkt som blir väl mottagen. (F 6)

Det finns också en tidsdimension i multimarknadsanpassningen, som följer av inriktningen på standardmodeller och som visar en speciell sida av problemet i exportmarknadsanpassningen av produkterna. En viss växling mellan marknader kan ge samma bas för produktionen med mindre insatser av produktutvecklingsarbete än mera stationära affärsrelationer.

Ibland har det hänt att en gammal svensk artikel tappat marknaden i Sverige för att bli en ren utländsk sak. Vi är nästan ensamma om att göra en viss rockhängare som vi gör ca 55 st om dagen. Den säljer vi till 90 % på export. (F V)

Våra produkter har en relativt kort livslängd - det ligger mellan 3 och 5 år. Man kan förlänga livstiden genom att introducera dem på främmande marknader. Det är inte säkert att ljusmodet har kommit så långt i ett annat land som det för närvarande är i Sverige och då befinner de sig på en annan del av den här livscykeln. Det är alltid så, att man har en viss bevakning av en marknad så att man ser, när marknadens krav överensstämmer med det som man producerar. Och när dessa båda saker överensstämmer, då är det riktigt att gå in i det landet. (F 21)

Information. Mycket av den information, som behövs för marknadsanpassningen och för de modifieringar som kan tillåtas

för att tillfredsställa speciella önskemål på en viss marknad, kommer via distributionskanalerna. Denna information når då oftast företagsledaren, eftersom han vanligtvis själv håller i exportförsäljningen, vid hans fortlöpande kontakter med agenterna.

Informationsinsamlingen för produktutvecklingen kan således sägas pågå kontinuerligt, medan det konkreta arbetet med de nya modellerna koncentreras till i regel en period per år.

Vi får impulserna till modifieringarna för utlandsmarknaderna genom samarbete med agenterna. (F 20)

Utlandsrepresentanterna kan komma med många idéer. (F V)

Den direkta kundinflansen och de specifika köparönskemålen kan dock oftast inte beaktas på kort sikt. På längre sikt tas idéer och förfrågningar från kunder tillvara och läggs som grund för produktutvecklingsarbetet.

Det är ömsesidigt detta med marknad och produktion. Vi styrs av våra kunder. Kan Ni inte göra det i stället, kan Ni ändra ... Det mesta spisar vi av. Aldrig i livet säger vi. Men andra frågor försöker vi lösa - om ett år kan vi göra det, säger vi och tackar för tipset. (F V)

Det förekommer emellertid, att standardkonsumentvaruföretagen vid sidan om stordriften i sin huvudproduktion har prototypverkstäder, som arbetar mera hantverksmässigt, varför det där kan löna sig att ta emot beställningar på kortare serier. Denna kombination av smådrift och stordrift inom ett småföretag kan ge en betydande synergieffekt, då prototypverkstaden kan arbeta som rörelsedrivande företag med minimal egen administrations- och kunskapsorganisation, där vinsterna bekostar moderföretagets modell- och prototypframställning.

Ja, vi har ju haft förmånen här att vi har en ganska stor modellverkstad, där vi kan arbeta med

stycksaker. Det är ett dotterbolag och där har vi prototypstillverkningen och där har vi även skräddarsydda saker, som vi kallar det för. Så vi har liksom två grenar, en där vi kör fram standard-saker och sedan en exklusiv tillverkning, där vi kör fram korta serier. (F 20)

Organisation. Det är alltså enligt vad som hittills sagts ofta nödvändigt för standardkonsumentvaruföretagen att anpassa sina produkter till många marknader och därvid försöka beakta en rad olika krav.

Exportmarknadsanpassningen och de speciella modifieringskraven bildar utgångspunkten för produktutvecklingsarbetet. Målet för detta är att skapa nya produkter, vilka skall passa in i företagets produktionsstruktur, som trimmats för tillverkning av standardiserade komponenter och långa serier.

Nedan följer en serie citat, som dels belyser den diskuterade multimarknadsanpassningen av produkterna, dels visar huvuddragen av produktutvecklingsarbetet. Citaten har ordnats efter graden av multimarknadsanpassning. Det första företaget i serien strävar efter en fullständigt neutral utformning av produkterna. Därefter minskar graden av internationell inriktning och i motsvarande mån ökar inriktningen i produktutvecklingsarbetet på den svenska marknaden.

Det finns, fast inte lika tydligt, en tendens från avancerad produktutvecklingsorganisation till mycket enkel organisation. Denna tendens går i motsatt riktning mot graden av multimarknadsanpassning. Man kan kanske säga, att ju mer multimarknadsanpassade produkterna är, desto mindre avancerad produktutvecklingsorganisation har företaget.

Standardkonsumentvaruföretagens produktutvecklingsarbete centreras vanligen kring en formgivare, konstnär, arkitekt eller dylikt, som på freelance-basis engagerats i företaget. Arbetet leds av företagsledaren, som till sin hjälp har en person från försäljningsavdelningen och/eller

produktionsavdelningen, beroende på den egna huvudinriktningen, och en modell- eller prototypbyggare.

Det gäller alltså att hitta en artikel som går att sälja både i Sverige och utomlands. Vi kan inte ha vissa svenska grejer och vissa för export. (F V)

Man får ju ha en produkt helst naturligtvis som bör vara anpassad till både den svenska och utländska marknaden. (F 8)

Ja, vi försöker att få den svenska möbelen attraktiv på exportmarknaden - i respektive exportland. Alltså, våra konstruktioner försöker vi bibehålla - men sedan kan vi eventuellt ändra designen. Principen är alltså att de svenska sju produkterna skall exporteras men att man eventuellt modifierar. (F 20)

Vi försöker anpassa dem till andra marknader också. (F 21)

Formgivningen fixar vi själva. Arkitekter bryr vi oss inte om. Ritar gör vi inte. Vi bygger prototyper. (F V)

Vi samarbetar med arkitekter och väljer ut efter deras förslag. Det blir närmast min uppgift, eftersom jag har hand om försäljningen. Men så gör även jag egna design. (F 8)

Vi anlitar en arkitekt som kommer utifrån och det kan vi ha en arkitekt som tjänstgör ett eller två år. Han arbetar i företaget en eller två månader allt efter behovet för att få in nya friska idéer. Sedan har vi en man som arbetar med prototyperna. Och sedan så ingår ju en man från försäljningssidan. Och från ledningen en person. Vi samarbetar i den gruppen på så sätt. Och det har väl varit positivt. Men jag vill poängtera, att framför allt måste man ha en man, som inte är knuten till företaget. Man måste få in friska impulser. (F 20)

Vi har dels formgivare knutna till företaget. Och vi får impulser, kan vi säga, från marknadsföringen. Och i den deltar jag själv. Vi bearbetar, diskuterar dessa impulser och sedan försöker vi få formgivare att sätta "body" på idén. Det är alltså inte så, att det är en som sitter och tänker och att det kommer ut ett papper utan vi arbetar, vi diskuterar om detta. Och det kan födas idéer på många olika sätt.

Har Ni heltidsanställda formgivare?

Det har vi inte, utan vi har

folk - några olika - på deltid. Vi betalar enligt utförda tjänster helt enkelt. I dag jobbar vi med tre stycken.

Själv är jag ekonom och tekniker och jag ser tekniskt på konstruktionerna i första hand. Form och så vidare får andra sköta. (F 21)

Produkterna är anpassade för den svenska marknaden, men kan ju också passa in i annan marknad. (F 18)

Det är sex man som kläcker idéer. Två från företagsledningen, en formgivare, två från den manuella produktutvecklingen och mannen som sysslar med monteringen. (F 18)

12.6 SAMMANFATTNING

Företagens produktutveckling påverkas i varierande grad av exportverksamheten. De skillnader som observeras kan dels förklaras av olikheter i sortimentsstrukturen, dels i försäljningssystemet. Vissa likheter i företagets yttre exportstruktur observeras, av vilka informationsinsamlingen noteras speciellt.

Produktutvecklingsarbetet bedrivs direkt eller indirekt. I det direkta produktutvecklingsarbetet dominerar en medveten, organiserad produktutveckling, medan det indirekta arbetet sker i form av anpassning av produkterna till olika marknadskrav från olika kunder eller kundgrupper till följd av speciella önskemål, säkerhetskrav, protektionistiska och handelspolitiska begränsningar m m. Det organiserade produktutvecklingsarbetet sker antingen kontinuerligt eller intermittent. Det kontinuerliga arbetet sker i produktutvecklingsavdelningar, som ofta utgör en tung post i företagets budget. Den intermittenta produktutvecklingen fungerar i form av ett kommittéarbete, där företagsledaren undantagslöst fungerar som ordförande och huvudsaklig idégivare. Utvecklingskommittén består i övrigt av en tjänsteman från produktions- och/eller försäljningssidan, en prototyp eller modellbyggare, samt en någon gång två å tre freelance-verksamma formgivare, konstnärer,

arkitekter e dyl.

I några fall arbetar företagen utan arkitekt eller formgivare. Produkten utformas då helt inom företaget och utprovas successivt i samarbete med distributionsleden. Detta sätt att arbeta får i dag betraktas som undantag till ovanstående kommittéorganisation, men kan kanske komma att öka i betydelse vid utformningen av exklusiva, långlivade produkter.

Numera kan man väl säga så här, att det fanns mindre fabriker förr som jobbade efter en arkitekt, som hade ett förslag och man gjorde ett förslag efter det, det händer inte idag, för gör man det, så kommer man ingenstans. Man kläcker idéer, och så är man många om att utforma dom på de olika marknaderna. Man utställer dom, man hör med de stora affärerna och deras folk. (F 25)

Företagens produkter är i olika grad standardiserade och multimarknadsanpassade. Graden av standardisering av produkterna liksom i vad mån sortimentet är multimarknadsanpassat samvarierar med företagets inriktning på produktions- eller marknadsstyrning. Produktionsstyrda företag har i större utsträckning standardiserade och multimarknadsanpassade produkter än marknadsstyrda, vilka uppvisar större flexibilitet och vilja att i högre grad beakta specifika, marknadsbetingade produktutformningsönskemål.

Specialproducentvaruföretagen är marknadsstyrda. Försäljningsarbetet utgöres av ett förhandlings- och utprovningsförlopp, där man så långt det är möjligt tillgodoser kundens önskemål. Företaget har know-how och teknisk kunskap, som kunden inte alltid har, vilket medför att produkterna utformas i en dialog mellan företag och kund.

I specialproducentvarubegreppet ligger en långt driven anpassning till kundönskemålen, vilken ger en kontinuerlig indirekt produktutveckling. Men dessa företag har dessutom, ofta som tyngdpunkt i företaget, avancerade, kontinuerligt arbetande produktutvecklingsavdelningar.

Standardproducentvaruföretagens produktutvecklingssystem varierar till viss del med ökad produktkomplexitet. Företag, som tillverkar enklare produkter i form av förbrukningsartiklar och halvfabrikat i långa serier, liksom de som tillverkar stora, komplicerade maskiner i korta serier, är i princip produktionsstyrda. Mellangruppens företag är i huvudsak marknadsstyrda.

Tillverkningen av enkla förbrukningsmaterial och halvfabrikat kräver ingen egentlig produktutveckling. Viss produktanpassning kan förekomma vid tillverkning av halvfabrikat. Vid produktion av glasemballage förekommer t ex viss form- och färganpassning.

Sågverkens produkter är i princip internationaliserade. Någon anpassning till exportmarknaderna förekommer därför inte i egentlig mening. Mindre sågverk har emellertid en betydande flexibilitet, som möjliggör att speciella kundönskemål kan tillgodoses. Det förekommer också viss produktutveckling. Målet för denna är att anpassa företaget till nya efterfrågesituationer betingade av en förändrad råvarumarknad. Denna produktutveckling är en del av företagsledarens kontinuerliga arbete och kräver ingen speciell organisation eller kommitté.

Tillverkningen av större, komplicerade maskiner, s k producentkapitalvaror sker mot bakgrund av direkt, målinriktad produktutveckling i speciella, kontinuerligt arbetande produktutvecklingsgrupper. Produkterna är standardiserade och multimarknadsanpassade. Dessa företag har en klar gräns mellan produktutveckling och produktanpassning.

Standardproducentvaruföretagen i grupp 2 försöker undvika priskonkurrens och inriktar i stället produktionen och marknadsföringen på specialisering och segmentering. Vanligast är, att företagen söker marknadssegment där kvalitet och i viss mån service får avgörande betydelse. Därvid gäller generellt, att produktutvecklingen domineras av försöken att anpassa produkterna till de olika marknadernas

krav. Övergången mellan produktutveckling och produktanpassning är därför diffus.

Produkterna är i princip multimarknadsanpassade. Företag med mode- eller modellinriktat sortiment har därvid en direkt produktutveckling med intermittent arbetande produktutvecklingsorganisation av kommittétyp.

De mekaniska verkstäderna har vanligtvis indirekt produktutveckling och saknar då speciell produktutvecklingsorganisation.

Specialkonsumentvaruföretagen är i princip marknadsstyrda med inslag av produktionsstyrning. Inriktningen på selektiv distribution och nära kontakter med kunderna medför, att dessa i vissa fall deltar i utformningen och utprovningsen av en ny produkt eller modell. Produktutvecklingen sker dock i huvudsak direkt i form av en intermittent arbetande produktutvecklingskommitté.

Produkterna är multimarknadsanpassade. Målet är att skapa en utformning, som kan säljas över hela världen, dock med viss preferens för den svenska marknaden.

Standardkonsumentvaruföretagen är i princip produktionsstyrda, med i vissa fall betydande inslag av marknadsstyrning.

Ju mer produktionsstyrt företaget är, desto neutralare och mera multimarknadsanpassade är produkterna och desto mindre avancerad tycks produktutvecklingsorganisationen vara.

Medelföretaget, som uppvisar tämligen hög marknadsrelatering med dragning åt kvalitetskonkurrens uppvisar i stort sett samma produktutvecklingsorganisation som de mode- och/eller modellinriktade standardproducentvaruföretagen och som specialkonsumentvaruföretagen, dvs direkt intermittent kommittéorganisation.

Sambandet mellan de mindre exportverksamma företagens sortimentsstruktur och produktutvecklingsarbetets information, utsträckning över året och organisation, har sammanställts i figur 12.2.

SORTIMENTSSTRUKTURER	PRODUKTUTVECKLING SAR BETET						
	Informa- tion		Utsträckning över året		Organisation		
	Di- rekt	Indi- rekt	Kon- ti- nuer- ligt	Inter- mit- tent	Sak- nas	Kom- mit- tē	Perma- nent utv. avd.
Specialproducentvaru- företag	X		X				X
Standardproducentvaru- företag, typ 1		(X)			X		
Standardproducentvaru- företag, typ 2, mode- modellsortiment	X			X		X	
Standardproducentvaru- företag, typ 2, mek. verkst.		X			X		
Standardproducentvaru- företag, typ 3	(X)	X	X				X
Specialkonsument- varuföretag	X	(X)		X		X	
Standardkonsument- varuföretag	(X)	X		X		X	

Figur 12.2 Sambanden mellan de mindre exportverksamma företagens sortimentsstruktur och produktutvecklingsarbetets information, utsträckning över året och organisation.

Informationsinsamling. Företagen erhåller, oberoende av sortimentsstruktur och konkurrenssituation huvuddelen av sin information för produktutvecklingsarbetet genom distributionskanalerna. Specialproducent- och specialkonsument-varuföretagen, som har kortare distributionsvägar än standardföretagen får direkt, styrande information och i många

fall aktiv medverkan från kunder och agenter, medan standardföretagens information härvid är mera indirekt och rådgivande. Standardföretagen kompletterar därför sin informationsinhämtning i större utsträckning än specialföretagen genom deltagande i och besök på mässor och utställningar.

13 Försäljningssystemet vid exportverksamhet

13.1 INLEDNING

I detta kapitel behandlas relationen mellan småföretagets försäljningssystem och dess exportverksamhet. Framställningen bygger på modellen över exportverksamheten i kapitel 9.

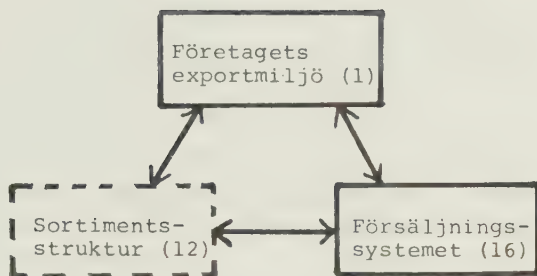
Försäljningssystemets (16) interaktion med företagets produktionssystem (14) och produktutvecklingssystem (15) har behandlats i kapitel 11 och 12.

Framställningen i detta kapitel begränsas därför huvudsakligen till vissa relationer mellan försäljningssystemet (16) och dels företagets exportmiljö (1), dels företagets yttre exportstruktur (4).

Framställningen har strukturerats efter småföretagets sortimentsstruktur (12) (jämför avsnitt 11.1), vilket ger avsnitten specialproducent-, standardproducent-, specialkonsument- och standardkonsumentvaruföretag. Varje avsnitt har delats i stycken, vilka betecknats distribution, konkurrens, kalkylering, informationsinsamling, mässor, informationsgivning, språkkunskaper, skillnader mellan hemmamarknads- och exportpriser, fraktkostnader, tullar, kreditgivning och servicegivning.

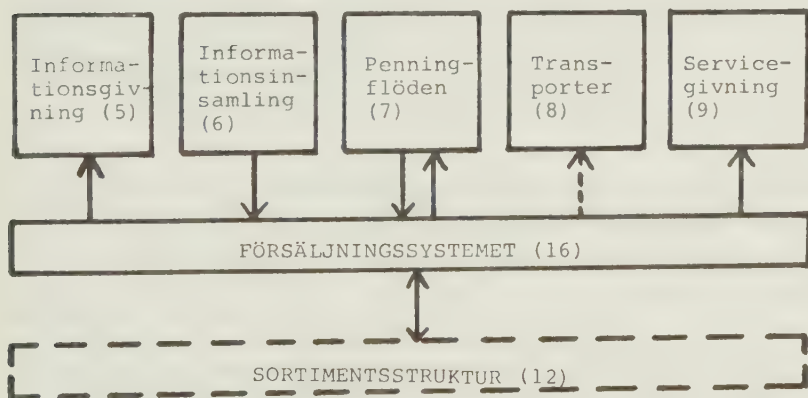
De stycken som betecknats distribution, konkurrens och kalkylering samt ur vissa synpunkter styckena om mässor och skillnader mellan hemmamarknads- och exportpriser, behandlar relationerna mellan sortimentsstrukturen (12), försäljningssystemet (16) och exportmiljön (1) enligt figur 13.1.

Övriga stycken och ur vissa synpunkter även styckena om mässor och skillnader mellan hemmamarknads- och exportpri-



Figur 13.1 Del av modellen över småföretagets exportverksamhet, som bildar underlag för framställningen om sambandet mellan försäljningssystemet och exportmiljön.

ser, behandlar företagets yttre exportstruktur (5-9) och hur denna är relaterad till sortimentsstrukturen (12) och försäljningsstrukturen (16) enligt figur 13.2.



Figur 13.2 Del av modellen över småföretagets exportverksamhet, som bildar underlag för framställningen om sambandet mellan försäljningssystemet och den yttre exportstrukturen.

13.2 SPECIALPRODUCENTVARUFÖRETAG

Distribution. Specialproducentvaruföretagets produktion är i hög grad inriktad på problemlösning. Betecknande är att

man arbetar inom en smal sektor, där företaget i något avseende är ensamt och där man har ett teknologiskt för-språng. Detta försprång försöker man bibehålla genom avancerad produktutveckling och genom ständig metodutveckling på produktionssidan samt genom anpassningskonkurrens på försäljningssidan. Anpassningskonkurrensen innebär en strikt marknadsorientering, där man förhandlingsvägen anpassar sig till kundönskemålen, varvid konkurrensen inte behöver inriktas på priset, utan mera på de faktorer som kan hänföras till kvalitet och service. Detta är liktydigt med korta, direkta distributionsvägar och personliga kontakter. Det kan då vara motiverat att skjuta fram kontaktytan genom att skapa egna försäljnings- (och produktions-) företag utomlands.

Ja exportproblemen har vi löst litet grand själva, genom att vi har startat två egna företag, ett i Danmark och ett i Norge. (F 19)

Agenten i England tillverkade mekaniska apparater, som bara kontrollerade 50 % av vad man kunde göra. De levde på att tillverka sådana mekaniska produkter och de blev rädda att förlora sin marknad när vår apparat kom. Vi har köpt in den firman nu. (F III)

Vid ökad produktkomplexitet och större behov av installations-, översyns- och reparationsservice krävs att försäljningsarbetet på exportmarknaderna handhas av fristående företag.

Det är dock oftast inte möjligt för små företag att själva bygga upp en sådan omfattande exportorganisation, varför man måste förlita sig på att hitta lämpliga samarbetsföretag på de olika marknaderna. Detta kan vara antingen rena försäljnings-, monterings- och serviceföretag eller tillverkare av komplementära produkter.

Det är en så speciell produkt. ... Vi kan inte starta ett försäljningsbolag i ett annat land, det är omöjligt. Vi måste hitta ett företag, som kan sköta servicen, sköta monteringen och sköta försäljningen. (F 17)

Specialproducentvaruföretagen kan, då det är möjligt att minska på servicegivning och direkta kundkontakter, skapa marginella försäljningsmöjligheter, genom att distribuera över agent. Detta sker då företrädesvis på de mera avlägsna marknaderna.

Agenter kan vi bara ha i länder som är långt borta. Vi kan inte bevaka Amerika. I Australien har vi en agent. (F III)

Konkurrens. Allmänt sett upplevs konkurrensen som hård, men man uttrycker mera ofta att den är stimulerande än att den är hotfull eller begränsande. Detta sammanhänger med företagens specialistsituation.

Så har vi en konkurrent i Schweiz. Det är en seriös och duktig firma, som har bra kundservice. Vi träffar dem på mässor och pratar men har inget samarbete. Vi har inte diskuterat pris sinsemellan. Däremot sporrar vi varandra att göra bättre produkter osv. Jag är glad för att vi har den konkurrenten i Schweiz, därför att innan den kom så sa tillverkarna till oss att vi var oskäligt dyra och kunde ta vad vi ville för att vi var ensamma på marknaden. Sen kom konkurrenten i Schweiz och var två gånger dyrare. Sen sänkte de förstås, så nu är de nästan nere i samma prisnivå som vi. (F III)

Här i Sverige har vi inte så väldigt stor konkurrens. Det finns nämligen inga större industrier som gör motsvarande produkter. (F 23)

Priskonkurrensen ligger dock latent, vilket leder till prisoptimering inom ramen för en satisfierande kvalitets- och servicenivå, styrd av konkurrensen. Då produkten till en viss del utformas av köparen och säljaren i samråd, kommer priset att bli en del av förhandlingarna och beroende på de kvalitativa egenskaper köparen önskar att produkten skall ha. Ju mer specialinriktat företaget är, desto friare upplever det sin konkurrenssituation.

Framför allt har vi ju ingen konkurrens heller. Konkurrensen finns ju, men våra produkter är av en helt annan typ. Den är i prishänseende dyrare än konventionella upp till vissa storlekar. (F 19)

Ja, där får man ju offerera. Ofta får man en prisuppfattning genom att man känner kunden som köper. Det är ingen som ställer priset som villkor när man kör med kvalitet. (F 13)

Kalkylering. Specialproducentvaruföretagen baserar sina priser på för- och efterkalkylerade självkostnader.

... självkostnadskalkylen är liksom det styrande.
(F 19)

Det är bara det att man får gå igenom kalkylen och få tackning för kostnaderna. (F 23)

... mycket noggrann uppföljning på efterkalkylen, att visa i framtiden vad jag kan sälja den för.
(F 17)

Informationsinsamling. Av anpassningskonkurrensen och den strikta marknadsorienteringen följer, att specialproducentvaruföretagen måste hålla ständig, personlig kontakt med sina kunder.

Men vi kan inte sitta hemma och vänta på att få sälja, vi får slita på resorna. Vi måste besöka alla tillverkarna av maskinerna regelmässigt och minst en gång om året försöker jag besöka alla.
(F III)

Mässorna. Det är därvid naturligt att mässorna inte har någon speciellt stor betydelse för specialproducentvaruföretagets exportförsäljning. Företagen har ofta deltagit i olika mässor som utställare under exportutvecklingsperioden, men ansett att resultatet varit otillfredsställande.

Vi har varit med på S:t Eriksmässan en hel del år, men det var negativt och så har vi varit på en mässa i Holland och den tyckte vi gav rätt mycket. Däremot normala stora mässor är vi inte med på. Vi har haft den fördelen hitintills, att vi inte har behövt tillämpa högtrycksförsäljning. Vi har ju ökat så successivt att vi har kunnat marknadsföra. Vi har haft en okristlig tur. (F 17)

Informationsgivning. Vissa specialproducentvaruföretag använder dock mässorna i sin informationsspridningsverksamhet, varvid man riktar sig mera till den slutlige förbru-

karen än till de egna kunderna. I nedanstående citat är den slutlige förbrukaren användaren av vävstolar, i vilka den svenska produkten ingår som en viktig komponent. Företagets egna kunder uppgår endast till 10-20 stycken vävstolstillverkare, spridda över en stor del av världen. Detta begränsade antal kunder skulle annars inte motivera ett fortlöpande mässdeltagande.

Det finns firmor som säger att de betalar vad som helst om vi kan lösa det problemet dessutom. Om t ex vävstolen drar med en tråd, som inte skulle vara med, så skall maskinen också stanna, inte bara när tråden går av. Det har vi som mål att lösa till mässan i Milano 1975. (F III)

Specialproducentvaruföretagens sätt att arbeta medför således, att informationsgivningen vid de etablerade kundrelationerna byggs kring de personliga sammanträffandena, vilka då kan etableras i två plan, dels på serviceplanet, dels på företagsledarplanet. Dessa kontakter utgör många gånger företagets hela försäljningsorganisation.

Våra servicetekniker kommer med täta mellanrum. Nu frågar de alltid: "Vad är det för nytt?" ... Vi har en otroligt billig försäljningsorganisation. Vi har ju ingen. Det är vår tekniska service och tekniska know-how som kommer, och försäljningen kommer som resultat av den. (F III)

Även kontakter med potentiella kunder måste tas på ett personligt plan. Den kontaktsökande verksamheten kan dock hållas på ett opersonligt eller indirekt plan. Två mönster observeras i den kontaktsökande verksamheten.

1. Annonser i facktidskrifter, ibland kompletterade med artiklar om det speciella i företagets produktion och know-how.

Vi annonserade i tidskrifter och fick sedan in artiklar. Artiklarna var bra. Kunderna ser artiklarna och kommer sedan med sina förfrågningar... Vi lägger upp vissa kampanjer. Det kostar pengar men ger en hel del. (F 19)

2. Samarbete med exportrådet, handelskammare o dyl i avsikt att finna lämpliga kunder, vilka kontaktas.

När det gäller marknadsundersökningar, så samarbetar vi med handelskamrarna i exempelvis England och Holland och deras handelssekreterare. De har varit hos oss bl a och sedan reser de ut och gör en marknadsundersökning genom konsulter som vi betalar. De gör personliga besök också innan vi kommer dit. ... Så har vi också säljträffar när det gäller säljpriser osv. Vi måste ha kontakt med våra kunder och deras kunder i sin tur, för att få visa hur marknaden reagerar. (F 13)

När det gäller marknadsföringen på utlandet, så jobbar vi intensivt på det viset att jag har pratat med exportföreningen och exportrådet i flera år och jag har väl helt kontinuerliga kontakter med dessa för att nå resultat. Vi har väl ett visst utbyte av det. Man måste liksom hitta samarbetsföretag.

Det är en så speciell produkt, den tar så förtvivalat lång tid. Vi kan inte bara gå in och sälja produkten, man måste hitta samarbetsföretag och det är där som jobbet är. Vi kan inte starta ett försäljningsbolag i ett annat land, det är omöjligt, vi måste hitta ett företag, som kan sköta servicen, sköta monteringen och sköta försäljningen. Det är vårt jobb - sedan är hans jobb att sköta försäljningen. Men vi skall hitta ett företag och det har vi gjort på vissa länder. Sedan tar vi hit folk från det företaget och diskuterar med dem här och försöker att lära dem våran produkt. Och sedan åker vi hem och sedan åker vi dit, när de har problem. Som de har. (F 17)

Språkkunskaper. Det finns inget företag i denna grupp, som anser att språket är något problem. Ett litet problem noteras dock i den ökade tidsåtgång, som uppstår vid skriftlig kommunikation på främmande språk, då man har ett fåtal kunder i många länder och då man i vissa fall eftersträvar, att den skriftliga kommunikationen sker på respektive kunds språk. Detta gäller inte minst det broschyrmaterial, som användes vid kundbesöken.

Jag nämnde inte våra broschyrer på tyska. Man skall alltid ha grundmaterialet i det lands språk, som man befinner sig i. Ja, givetvis kan man vara en internationell människa, engelska går ju överallt, men tyskarna tyckte inte så: "Ni vänder er inte till de tyska skolorna, utan ni vänder er till de engelska skolorna", sa man. (F 19)

Skillnader mellan hemmamarknads- och exportpriser. Specialproducentvaruföretagens konkurrenssituation leder till att priserna kan variera mellan de olika marknaderna och enligt ovan stundom mellan olika kunder på samma marknad. Generellt gäller, att priset ofta är lägre på exportmarknaderna än på hemmamarknaden.

Ett stort problem, som kommer in i bilden är just prissättningen på utlandet. Man kan helt enkelt inte ta så högt pris som man kan göra i Sverige. Man måste hålla ett lägre pris på export, för att kunna vara med i den internationella konkurrensen. (F 23)

Normalt torde prisskillnader uppstå mellan olika marknader som följd av skillnader i fraktkostnader och tullar.

Fraktkostnader. Det går emellertid inte att urskilja något generellt mönster i specialproducentvaruföretagens behandling av fraktkostnaderna. Det vanligaste torde vara, att den faktiska fraktkostnaden tas ut av kunden, medan vissa företag använder ett schablonförfarande vid debiteringen av fraktkostnaderna. Men också en kombination av dessa debiteringssystem förekommer. Fraktkostnaderna nämns dock inte i något fall inom denna grupp som exportpåverkande faktor.

Våra priser gäller fritt deras fabrik, exklusive tull. Säljer man en sak på export ska kunden veta vad den kostar när han har den hemma. Han skall inte behöva fundera på hur dyrt det blir med frakt och emballage. Det är försäljningsmässigt fördelaktigt att kunden vet vad det kostar när han har den hemma på lagret. Tullsatsen till sitt land kan han själv slå upp. Det kostar mycket det där, men jag tror att man vinner på det. Vi har samma kostnad på alla varor oavsett fraktkostnad, inom Europa, medan de länder som ligger utanför Europa får betala fraktkostnaden. Fraktskillnaden mellan att skicka till Tyskland och till Italien är försvinnande liten. (F III),

Valet av fraktbärare beror mera på produkt än på sortimentsstruktur. Det kan dock observeras, att vissa av specialproducentvaruföretagen använder flygfrakt. Flygfrakt nämns

inte som transportalternativ i de andra grupperna.

Vi skickar mycket på flyg för det går fortare och det blir inte skadat. Vi anlitar också bil och tåg. Det går inte att köra bara med bil som vi trodde i början, för det finns vissa områden som biltransporten helt enkelt inte täcker. Det finns vissa områden i Tyskland dit vi måste skicka på järnväg för det är snabbare. Det är sådant vi upptäcker under tiden. Kunden talar om att det inte är så bra. (F III)

Bil normalt till Göteborg eller Trelleborg och sedan med båt. (F 23)

Vi skickar direkt till kunden, med järnväg, lastbil eller flyg, det som är lämpligast. (F 19)

Tullar. Tullarna medför naturligtvis, att kostnaderna för exportprodukten ökar. Detta drabbar oftast kunderna men kan i vissa marknadssituationer tvinga producenten till prissänkningar. Tullarna tycks emellertid inte ha någon avgörande betydelse för specialproducentvaruföretagen, då köparen oftast tillskriver produkten stort värde, varvid tullens relativa betydelse minskar.

Tullen som vi haft nu, har nog inte haft så stor betydelse, t ex till Västtyskland, för det har varit så stor lönsamhet för dem att köpa våra grejor. Det har betalt sig på 11 månader för somliga och då har priset inte så stor del. ... Jag anser inte att tullarna har någon avgörande betydelse för försäljningen, men de har en avgörande betydelse för investeringen i det landet, därför att de beräknar vilket belopp de skall investera. Får vi då en tull på 30 % till för vår produkt, så måste det löna sig så mycket bättre på avskrivningstiden, så de 30 % betalas också. Men några handelshinder är inte tullarna, det är rent kalkylmässigt. ... Tillverkarna är beredda att betala för våra tjänster och produkter. (F III)

Kreditgivning. Även när det gäller kreditgivningen till exportkunderna uppvisar specialkonsumentvaruföretagen en något splittrad bild. Några har en betydande kreditgivning till sina exportkunder, medan andra inte anser, att exporten kräver längre krediter.

Krediterna ligger mycket längre utomlands. Kravbrev tas inte ad notam. Sverige ligger så långt bort, de har inte så brätt, de är så rika de där jävla svenskarna. Det är en vanlig föreställning att svenskarna är så rika att de inte behöver pengar inom 3 månader, men det vanligaste betalningssystemet i t ex Italien är 4 månaders kredit på allt.

Detta är vårt stora problem vid exporten, att kunderna drar så långa krediter. Vi kan ju inte betala Sträng med utestående fakturor. Vårt stora problem är att få ihop kontanter till att betala skatterna. Våra vinster ligger ju i utestående fordringar. (F III)

Man måste ge betydligt längre krediter till exportkunderna. (F 23)

Nej, vi lämnar inga längre krediter på exportmarknaden. I många fall är det kortare krediter. (F 19)

Nej, det är inte långa kredittider, vi har 30 dagar, och sedan får vi vissa förskott. (F 17)

Servicepolicy. Specialproducentvaruföretagens servicegivning är mera differentierad än för företagen i de tre andra sortimentsklasserna, och omfattar (1) anpassnings- och utvecklingsservice, (2) installations- och monteringservice, (3) översyns- och reparationsservice samt (4) reklamationsservice.

Det mest utmärkande för specialproducentvaruföretagen är härvid anpassnings- och utvecklingsservicen, då produkterna utformas tillsammans med kunderna för att passa speciella behov eller för att lösa specifika problem.

Man måste skilja på export av olika produkter. Säljer man smör t ex behöver man ingen service, inget know-how, då slåss man bara med ett pris och en kvalitet, men vi säljer ett tekniskt know-how. ... I fråga om vår produkt måste man vara innovatör. I en diskussion säger kanske någon: "Tusan att man inte kan göra så." Är man innovationsmäsigt tänkande så skriver man upp det på en lapp och vid tillfälle sätter man en gubbe att plocka närmare på det. ... Kunderna vet att vi är en av de två speciallisterna i världen så ... Tillverkarna ... köper våra produkter och är beredda att betala för våra tjänster. (F III)

Det är då rätt naturligt att man mister en kund, vars problem man inte kan lösa.

Vår konkurrent i Schweiz kom in på en firma, som vi hade litet svårigheter med, för vi hade svårigheter att samordna det mekaniska med det elektromekaniska, men de hade lika stora svårigheter som vi, så nu har vi fått tillbaka den kunden igen.
(F III)

Även installations- och monteringsservicen har särskilt stor betydelse för specialproducentvaruföretagen. En undergrupp av denna servicetyp är tillbehörsservicen, som har viss marknadsmässig betydelse, bl a för specialmaskintillverkarna.

Vi har väldigt förmånlig service, för att vi erbjuder att en montör följer med och upprättar maskinerna, när det gäller större maskiner. När det gäller medelstora maskiner, där det inte behövs, att någon följer med - eller en lättare maskin, då erbjuder vi ... verktyg som skall vara med och dom måste de ha för att överhuvudtaget kunna köra maskiner och de finnes alltid på lager. ... Vi har så stort lager av de här verktygen ..., varför de kan ringa en dag så har de verktygen därpå och detta uppskattas ganska bra. Och det är ungefär likadant utrikes. (F 23)

Vid behov av omfattande, kontinuerlig servicegivning i form av installations-, översyns- och reparationservice, kan småföretagets relativt sett begränsade resurser leda till att det reella "försäljningsarbetet" utgöres av sökandet efter och sedan fortlöpande kontakter med samarbetsföretag, som kan ge ett fullgott serviceutbud. Man anser därvid, att det principiellt vore riktigt, att själv driva dessa försäljnings- och serviceföretag, men att detta endast är möjligt vid avsevärt större försäljningskvantiteter än vad som är aktuella för småföretaget.

Vi kan inte starta ett försäljningsbolag i ett annat land, det är omöjligt, vi måste hitta ett företag som kan sköta montage, sköta servicen och sköta försäljningen. (F 17)

I andra fall kan de begränsade möjligheterna leda till inskränkningar i serviceutbudet. Det kan då ligga nära till hands, att man koncentrerar utbudet av översyns- och reparationservice till de geografiska områden, som har störst försäljningstäthet.

Service är vår stora svaghet utomlands, jämfört med vår konkurrent i Schweiz, som har en annan produkt, som han sålt i över en million exemplar. Han har en serviceorganisation för att handha servicen åt dessa millioner exemplar. Våra produkter finns i hela världen men det finns inte alltid service i närheten av dem. Vi har servicestation i USA, därför att där finns en svensk som handhar servicen för oss. Vi har en servicestation i Kölnområdet. Det täcker det mesta. Det går ju att väva utan vår apparat, bara man övervakar. Ju högre industrialiserat ett land är, ju högre uppdriven produktionstakt, ju snabbare service vill de ha. Därför ligger USA, Tyskland och Frankrike hårdast på när det gäller service. (F III)

Detta försvårar naturligtvis försäljningen till andra områden och kan få till följd att kunderna på de mindre marknadssegmenten tvingas vänta.

Den i Salvador hade nog väntat ett halvår om han hade behövt service. (F III)

Viljan att snabbt och korrekt behandla de reklamationer som uppstår nämns i stort sett i alla företag, och är således inte betingat av en viss sortimentsstruktur. Specialproducentvaruföretagens speciella kontakt- och kundstruktur är emellertid en fördel även när det gäller reklamationsservicen.

13.3 STANDARDPRODUCENTVARUFÖRETAG

Den tidigare konstaterade heterogena karaktären hos standardproducentvaruföretagen har i framställningen om sambanden mellan företagets exportverksamhet och dess produktions- och produktutvecklingssystem föranlett en undergruppering inom sortimentsstrukturen, i huvudsak baserad på

försäljningspriset per enhet av företagets produkter. Denna uppdelning bibehålles endast delvis i detta avsnitt och då företrädesvis vid undantag från ett observerat allmängiltigt beteende i företagen. Det visar sig nämligen, att de komponenter och relationer som bildar standardproducentvaruföretagens försäljningssystem i så pass hög grad överensstämmer mellan företagen, att vi på samma sätt som för de övriga sortimentsstrukturerna kan tala om ett generellt mönster.

Distribution. Huvudelementen i standardproducentvarornas försäljningssystem är en agentbaserad marknadsföring med en tendens till selektiv distribution. Denna selektivitet följer av att mindre standardproducentvaruföretag endast undantagsvis kan möta en ren priskonkurrens på utlandsmarknaderna.

Löneläget är c:a 30 procent över de tyska konkurrenterna, så det är svårt att konkurrera på lika villkor med priserna. (F III)

Vi observerar två former av selektivt beteende. Det vanligaste är att styra försäljningen mot specifika kundkategorier. Detta medför att tyngdpunkten i konkurrensen kan laggas på kvalitet och service i stället för på priset.

... vi har lärt oss var våra möbler går att sälja, så vi har inriktat oss på vissa kundkategorier ... som kräver kvalitet och design. Det gäller ... utomlands i allra högsta grad. Prissättningen säljer vi inte på ... Den viktigaste delen är ju inredningssidan, inredning av offentliga byggnader är vår viktigaste avnämare. (F 7)

I de fall, då konkurrenssituationen inte tillåter en inriktning på specifika kundkategorier, är lösningen på avsättningsproblemen att söka i avgränsade geografiska områden, ofta på fjärran exportmarknader.

... så man får vissa områden, där man kan dominera marknaden eller åtminstone kan garantera köparen att varan är etablerad. Vi har

vissa områden i USA, England, Thailand och Skandinavien. Övriga områden bearbetas marknaden inte hårt, det blir enbart marginell försäljning. (F II)

Vissa företag har i förhållande till sin produktionskapacitet försäljningsmöjligheter som tycks vara oändliga. Det förekommer att sådana företag på grund av t ex unika, patenterade konstruktioner inte möter någon nämnvärd konkurrens. Om produkterna inte kräver service behövs ingen form av segmenterad marknadsföring. Det är bara att sälja.

Nej, ett packbord t ex det går ju att sälja till vilka länder som helst och snart sagt vilka kundkategorier som helst, ullspinnerier, konfektionsfabriker, metallindustrier, apotek, sjukhus osv... Det är en fantastiskt stor marknad. Man kan ju säga så, att man kan gå ut och ta ett kvarter i taget, där finns i stort sett kunder till våra produkter. (F 5)

Alla länder som bygger och handskas med grus har behov av sådana här maskiner. Vi har helt gått in för bilburet, det är det som är den stora saken på export. Våra maskiner är omtyckta och bra, ändamålsenliga och vettiga konstruktioner. (F VII)

Företag med servicetunga produkter, dvs produkter som kräver speciella åtgärder i fråga om installation och fortlöpande översyn från säljarens sida kräver, trots en relativt sett oändlig marknad utan konkurrens, geografisk segmentering. Detta beroende på att produkten måste ha en viss minsta etableringstäthet för att möjliggöra en ekonomisk servicegivning.

Vi har inte sökt representanter, utan de har bett att få köpa. Finland vill köpa, men marknaden är så liten där, så vi har inte bjudit ut våra pressar. Ska man sälja, så innebär det ju också service m m så vi har tackat nej hittills. (F VI)

Standardproducentvaruföretagen riktar entydigt huvuddelen av sin exportförsäljning över mellanhänder. Vissa direktkontakter förekommer emellertid vid sidan om agentkanalerna, huvudsakligen till stora kunder. Mindre maskintillverkare anlitar, vid sidan om sin försäljning över agent, svenska handelshus för en relativt stor del av exporten,

företrädesvis på längre bort liggande marknader.

Standardproducentvaruföretagens val av distributionskanaler framgår av följande sammanställning. Företagen har ordnats efter stigande priser per enhet av produkterna, vilket medför försäljningspriser på 10 kr/st till 200.000 kr/st.

I Norge har vi vår egen man. Vi har agenter litet varstans som köper sporadiskt. Det är svårt att sälja förbrukningsartiklar direkt till förbrukaren på export. Jag kan inte tänka mig något företag som gör det. Förbrukningsartiklar måste gå genom återförsäljare. Det finns bara ett exempel; Turalit säljer från Österrike direkt till Kockums. Småposter går inte att sälja direkt. Vi tar inte order under 1.000 kr på export. Vi har ett dotterföretag i Norge med en man. Där säljer vi för ett tyskt företag som är rätt stora i branschen. De har specialiserat sig på slipband. För övrigt säljer vi till Norge våra egna grejor. Vi hade kontakt med Osaka men på grund av långa leveranstider har vi skippat det projektet. Vi vill sälja inte bara egna saker utan också för andra. (F IV)

Vi har en agent i Danmark, som också bearbetar den danska marknaden. Sedan har vi en agent i Österrike och exportagenter på andra håll. Vi skickar varorna till ett exportbolag i Göteborg, som sedan låter vidarebefordra dem. Det är ju i viss mån fråga om indirekt export, men det är ingen bearbetning av kunderna på det sättet, utan det är ett rent försäljningsbolag som arbetar på exportbasis... (F 15)

Exporten går mest till grossister och träföretag i de olika länderna. (F 12)

Till England så exporterar jag c:a 75 % genom engelska agenter. Det är det enda sättet man kan sälja till England. Man kan inte sälja direkt till köparna. Och 25 % går genom svensk och engelsk agent till England. Tyskland gör jag direkt med tysk agent. Danmark gör jag det mesta direkt med köparen. (F 26)

Via agent. Vi sänder även direkt till våra kunder. Med kunder menar jag varuhus, affärer, grossister och även, vilket börjar att ske nu, även kommuner, städer och motsvarande. (F 7)

Vi säljer direkt till stora kunder. Vi har agenter, och vi säljer till importörer och grossister. (F 24)

Genom agenter, generalagenter kan man väl säga. (F 5)

Vi exporterar ju rätt mycket genom svenska handelshus, vi har inte direktexport över hela världen, nej o nej. Det är väl ungefär fifty-fifty kan man säga i dag, tidigare var det uteslutande handelshus. De har ju sina fasta representanter i resp länder som då har kontakter med ställen och dem kan vi ju inte gå på, vissa av dessa exporthusen har ju ensamförsäljningsrätt i vissa länder och där kan vi ju inte gå in. Och sedan då maskinaffärer helt enkelt, stora maskinaffärer som direktkunder hos oss. (F 28)

Vi säljer till viss del genom svenska exporthus eller till största delen. Sedan har vi en konsult som reser på Tyskland, Holland, Frankrike som skaffar oss kontakter och uppvaktar de förbindelser vi redan har. (F 27)

.... Organisationen är given. Varorna säljs genom grafiska maskinhandlare i resp länder. Alternativet skulle vara egen försäljning och det är otänkbart för ett företag i vår storleksordning. I varje land finns många grafiska maskinhandlare. Den försäljning vi behöver kan vi räkna med att denna typ av mindre maskinhandlare alltid kan sälja åt oss. (F II)

Det finns gott om agenter som vill sälja. I Sverige, Norge och Schweiz säljer maskinhandlare. I Danmark representerar en kollega oss, en kollega som säljer enbart mekaniska pressar vi tillverkar bara hydrauliska så det kompletterar deras program. Dansk Pressefabrik representerar oss i Danmark. I England säljer vi genom en svensk agent som har 3 representanter på olika distrikt i England. (F VI)

I Norge säljer vi genom agent, i Danmark säljer vi själva. I Finland har vi haft agent. Man måste ha importör som köper på fast räkning i övriga länder annars står man för stora ekonomiska risker. (F VII)

Distributionen över agent uppfattas i de flesta fall som given. Alternativet med egen försäljningsorganisation utomlands anses oftast som otänkbart för ett mindre företag (se t ex företag II ovan).

Så är det ju den enklaste vägen för ett litet företag. Man behöver inte bygga in någon distributör eller administration utan agenten har en fast kostnad på det han säljer. (F 7)

Vill man exportera och sälja någonting, så var det att gå denna vägen, på agentbasis, alltså. Billigast och bäst. (F 15)

Ja vi hade ju inte några resurser själva, varken språkresurser eller någonting, och inga ekonomiska resurser, att ligga ute med krediter, för då får man ju snabb betalning, utav dem. Då hade man ju inte hunnit att lära sig de olika ekonomiska vägarna som finnes i dag. Man måste hinna få bankförtroende osv det tar ju tid, innan det kom, det växer inte upp på en gång. (F 28)

Konkurrens. Företagsledarens konkurrensupplevelse beror på graden av selektiv inriktning av företagets distribution. Härvid gäller, att ju mindre styrd försäljningen är mot avgränsade marknadssegment, desto hårdare upplevs konkurrensen. Dessutom gäller i någon mån, att ju enklare och prisbilligare produkter, desto hårdare konkurrens.

Företag som tillverkar enkla förbrukningsartiklar har en mycket besvärlig konkurrenssituation.

Begreppet svensk kvalitet? Det var länge sen det begreppet hade någon betydelse ... Vi konkurrerar med sådana stora företag som Turolit, som i dag kanske har 300 milj i omsättning och som också startade under kriget. Nu är de Europas största. (F IV)

Detta kan, som vi tidigare konstaterat, få företaget att utvecklas i riktning mot allt mindre egen tillverkning och en ökande grossistverksamhet.

Även företag som tillverkar enkla, prisbilliga halvfabrikat upplever konkurrensen som hård. Lösningen kan vara en ökad priskonkurrens eller att söka en specifik inriktning av produktionen, varvid konkurrensen mildras.

I Sverige har konkurrensen varit besvärlig, när det gäller den svenska marknaden så har man ju tvunget måst anpassa sig till den krympande marknaden och då har ju annan tillverkning fått skjutas över, så då har jag sålt den utomlands i stället. Konkurrensen utomlands är också svår, men den här tillverkningen är ju väldigt specifik, som vi håller på med, så jag tror, ja det beror också på vårt arbetstempo, som gör att vi kan sälja. Vi räknar med att kunna sälja avsevärt mera utomlands. (F 15)

Sågverksföretagen t ex kan i princip ha samma produkter men olika försäljningsinriktning. Vissa företag säljer sågade och hyvlade trävaror rätt och slätt, utan någon medveten segmentering, medan andra inriktar sig på bestämda köpkategorier.

Nej vi har inte inriktat oss på några särskilda kunder och inte heller på några speciella områden. ...

När det gäller sågverk och hyvlerier är det väl inget speciellt, utan huvudsaken är att man sköter varorna väl.

(F 12)

Ja, det har vi. Kundkategorier har vi gjort så, att vi inriktat oss i England och Irland på de medelstora köparna, som är lite mer nogräknade, som vill ha kvalité, leveranstider, allting att stämma. Dessa har vi inriktat oss på, eftersom vi har största möjlighet att serva dessa på ett vettigt och bra sätt. Och de är dom som i sin tur uppskattar att få bra leveranser vid rätt tillfälle och helt rätt utformat efter kontraktet, osv, och de har alltid betalat bättre än alla andra, dvs de som inte är för stora.

(F 26)

Tr f retaget, som arbetar utan speciell kundinriktning, har därvid en besvärlig försäljningssituation. Det företag däremot, som har en medveten styrning av försäljningen mot bestämda kundkategorier, upplever ingen egentlig konkurrens.

I och med att vi inte är större och eftersom vi  r så flexibla så är konkurrensen inte så farlig.

(F 26)

Ja, konkurrensen  r hård! (F 12)

Förr eller senare tvingas emellertid ett litet företag, som vill arbeta någorlunda ostört, att söka sin avgränsade nisch i marknadsrummet.

Konkurrensen finns där ju alltid. Men vi försöker ju finna områden där vi får vara relativt ensamma, men det  r på grund av konkurrensen som vi arbetar på det sättet, så konkurrensen är relativt hård och utomlands  r konkurrensen betydligt hårdare. Det är ju svårt för ett litet möbelföretag i Sverige att hävda sig mot de större företagen i Tyskland och Italien osv. (F 7)

Graden av selektivitet varierar därvid med konkurrensens intensitet. Företagen anpassar sig till en hårdnande pris-konkurrens genom att inrikta verksamheten på speciella marknadssegment, vilket allmänt kan uttryckas som att produktkvaliteten, formgivningen och servicen ökar.

I Sverige är det kvalitet och design, ja, det gäller även utomlands i allra högsta grad. Prissättningen säljer vi inte på, vi säljer dyrare, när vi ser på priser. Det är vårt tekniska kunnande, som kommer fram här. Det har ju också med den färdiga produktens kvalitet att göra. Så att våra produkters kvalitet är ganska bra. (F 7)

I Sverige är det inte så mycket konkurrens, men utomlands är det mycket stimulerande. Vi har haft på bricksidan väldigt hårt krig med japanerna. Där var vi faktiskt tvungna att sälja på kvalitet och formgivning, service. I dag är läget något annorlunda, i dag är priserna ungefär samma och det har varit lyckligt för oss, så vi hoppas att vi fortfarande kan hålla dem "stängna". Jag tycker det alltid är stimulerande med konkurrens. Jag förstår inte riktigt charmen med försäljning om det inte fanns en viss konkurrens. Jag skulle inte kunna tänka mig att sälja på monopolsystem exempelvis. Det sporrar ju alltid en konkurrens, man slöar aldrig till utan det gäller att hänga med. Det finns ingen ljuvligare känsla än att ha tagit död på en konkurrent. (F 24)

I de fall då den specialiseringslinje man väljer inte har drivits eller inte kan drivas tillräckligt långt, kommer företaget i en svår konkurrenssituation.

Konkurrensen är väldigt svår. I prishänseende har vi ju en stor nackdel här från Sverige, för våra priser måste ju bli höga p g a olika kostnader och höga löner och många andra länder har subventioner och exportkrediter, som de kan dra nytta av. De kommer i ett helt annat läge. Konkurrensen är mördande både här och utomlands. (F 27)

Det har visat sig utomlands, att våra typer av maskiner är en storlek som har passat väldigt bra. Tyskland gör mycket större maskiner. Det är klart, dom gör väl små också. Så har priset även varit gynnsamt, så vi har kunnat vara med och slåss för det är en mördande konkurrens. Även får vi väl säga att kvaliteten gjort sitt. (F 27)

Konkurrensupplevelsen styr sedan utvecklingen mot den för företaget "riktiga" avgränsningen, dvs antingen mot en ökad

specialisering, om detta är möjligt, eller annars mot en i något avseende ny inriktning.

Målet för en ökad specialisering är att företaget får en monopolmarknad i något avseende. Antingen de facto genom en unik produkt eller konstruktion, eller att företaget upplever sin utformning av produktens kvalitet, service och form som markant skild från jämförbara produkter, så att vissa bestämda köpargrupper upplever priset som underordnat i förhållande till produktens övriga prestanda.

För det första har vi ingen konkurrens. I Spanien finns visserligen en produkt, men den liknar inte vår. Vi har en produkt, som vi själva uppfunnit och som vi är ensamma om. I Tyskland finns någonting, men vi möter ingen konkurrens. Varför vi kan sälja? Ja om vi går tillbaka till skärmmaskiner, så är det svenska stålet som gäller gott för produktion både utomlands och här i Sverige.

(F 5)

Det är kvalitén vi uteslutande bygger på kan jag säga. Priset är av underordnad betydelse, men även där är vi mycket konkurrenskraftiga trots en hög kvalitet. Vissa varor är vi ju ensamtillverkare.

(F 28)

Nej. Det är ingen konkurrens i vanlig mening eftersom vi har specialiserat oss. Prisfrågan är inte avgörande, mera frågan om maskinen är lämpad för sitt ändamål. Man är inte prismedveten på samma sätt som när man köper en bil t ex. (F VI)

Vi har ändamålsenliga och praktiska maskiner. En bra maskin säljer sig ju nästan själv. Vi har en bra chefskonstruktör ... Vi är först med en ny maskin som går själv längs vägkanterna och sorterar gruset för sig och lastar skräpet direkt på bilen. Den är ute på prov ... Sverige har ett gott namn. Man skriver gärna made in Sweden. Det är ett försäljningsargument. (F VII)

Om företaget inte kan öka sin specialiseringsgrad, sker en anpassning antingen genom organisationella förändringar, t ex att företaget går mot nya marknadsformer som t ex en utveckling från tillverkande företag till försäljningsföretag (jämför ovan), eller att tillverkningen av egna produkter minskas och ersätts med ökad legotillverkning.

..., men sen har det inte varit roligt att fortsätta. Det är inte roligt i dag i alla fall. Även om vi har en viss framgång, vi har vissa saker som vi vet utvecklar sig i mycket stor utsträckning, det är på svenska marknaden det, vi har en legotillverkning som växer. Om vi vill eller inte så växer den. Så det blir väl en omsättning på den inom de närmaste 5 åren på 5 miljoner enbart på den legotillverkningen. (F 28)

En tredje möjlig utvecklingslinje utgöres av renodlad geografisk segmentering. Avsikten är då att nå en viss minsta försäljningstäthet inom avgränsade geografiska områden "för att åtminstone garantera att varan är etablerad" (F II). Detta är dels ett viktigt försäljningsargument, dels en nödvändig förutsättning för ekonomisk servicegivning (jämför ovan).

Denna lösning på konkurrensproblemet är oftast den enda möjliga, om företaget tillverkar en avancerad, servicekrävande standardprodukt i konkurrens från flera likvärdiga produkter och med små möjligheter till ytterligare produkt-specialisering.

Det är ingen större skillnad i kvaliteten bl a de 10 bästa märkena. Maskinerna är synnerligen avancerade och teknologiskt sett ligger de långt framme. (F II)

Den geografiska segmenteringen leder då inte i sig själv till konkurrensneutralisering, vilket kvalitets- och specialiseringsinriktad segmentering förmodas göra. Ett småföretag måste således räkna med relativt hård konkurrens, även inom de "egna" geografiska områdena, varför även prisfrågan ständigt kommer att vara mycket väsentlig. Småföretaget har här en fördel i sin litenhet. Den volym, som skall avsättas, är begränsad, varför det sannolikt någons fins lämpliga försäljningskanaler att tillgå för ett litet företag.

Det finns så många som vill sälja och de kan sälja även en marginell produkt. Fortfarande klingar svensk tillverkning och svensk kvalitet bra, speciellt på fjärran exportmarknader. (F II)

Det är dock möjligt, att marknaderna för icke specialiserade småföretag på sikt kommer att försvinna. Ju större marknad och ju mer standardiserad en viss produktion är, desto mindre möjligheter ges för småföretagen att arbeta.

Problemet är att det finns mycket stora kapitalintressen i den ledande tyska maskintillverkarbranschen. Dessa viktiga maskintillverkare slår sig samman och kan styra agenterna, så att agenterna måste acceptera en viss linje. De stora företagen får de bästa agenterna, ett mindre företag kan inte räkna med att få en toppagent. Exportfrågorna blir besvärligare för varje år, därför att det är stora krafter som styr marknaden. Stora företagsenheter bildar grupper och kedjor. Hela Sydamerika domineras inom den grafiska försäljningen av en kedja av agenter, som har samma varor från land till land. En serviceman t ex som åker till Sydamerika kan besöka samtliga länder på en gång och kan ge billigare service. De kan ha en man där jämt. Det kostar litet när man har så stor försäljning. (F II)

Kalkylering. Vi kan alltså konstatera, att företagens konkurrensupplevelse varierar från "mördande" konkurrens över neutraliserad nischkonkurrens till ingen konkurrens. Det är då intressant att konstatera, att standardproducentvaruföretagen i stort sett oberoende av produkt- och konkurrenssituation använder självkostnadskalkylering som underlag för sin prissättning.

Vid en hård, prisinriktad konkurrens, ger självkostnaden för kortare perioder ett absolut lägsta försäljningspris. Motiven för att acceptera order till detta pris kan vara att öka omsättningen eller att garantera sysselsättningen.

Ja, vi kalkylerar ju. Vi frågar ju killarna här ute hur många de kan tillverka på en timme och sedan har vi ju en lönsamhetskalkyl, som man lägger in i sammanhanget och sedan tillägger man de olika kostnaderna och så får man slutsumman härnere och så går man in efter det priset. Antingen kan de acceptera eller kan de inte göra det, man kan kanske diskutera det litet grand. De små variationer, som kan bli nödvändiga för att få en order. Om det är ett stort gap mellan utbudet och vad man kan få, låt oss säga att priset ligger i en nivå, som är oacceptabelt, så måste vi stryka den, det är absolut tvunget. Man kan visserligen

ta en försäljning, där man varken får vinst eller förlust, den nivån kan man ta en kort tid, men jag går i regel efter den lönsamhetskalkyl man gjort upp och sedan man lagt till de olika kostnaderna. (F 15)

Man måste ju sätta ett pris på vad varan kostar i tillverkning, den får ju kosta vad den kostar, sen är det ju frågan om den går att sälja till det priset. (F 27)

Samma resonemang tillämpas av företag med kvalitets- eller monopolkonkurrens, varvid dock betoningen på ett lägsta, "vinstfritt" pris inte är lika stark.

Ja vi måste ju kalkylera så att vi kan täcka in alla de kostnader som är, det kommer ju till nya kostnader varje år, så snart kan vi ej vara med längre. Vi måste kalkylera så länge vi flyter över och det görs noggranna kalkyler varje år innan vi lämnar ut nya priser ... Vi levererar även mycket små, små order men det är ju bara det att vi ser ju till att dom små ordena som drar större extrakostnader, omkostnader, fraktkostnader och sådant att de också blir belagda med dom kostnaderna, det är det vi får taga hänsyn till. Givetvis beräknar vi en introduktionstid där vi får ta kostnaderna ... det är andra kostnader man måste kalkylera in när man går ifrån hemmamarknaden, alltså fob.kostnader, ibland är ju valutahistorien en utslagsgivande sak, man får se till att man får betalt i svensk valuta, även om den skulle bli en nackdel för kunden att betala i svensk valuta måste man vara med på det. T ex nu när Amerika fick sin devalvering då blir ju de svenska varorna betydligt dyrare men man får ju taga hänsyn till det och eventuellt vara med och medverka lite grand. (F 28)

Priset beror på den design vi har och på kvalitén det är de kraven som ställs och sedan kostnaden i tillverkning och vår lönsamhet på produktion. Vi går den vägen mycket men visst händer det att många möbler inte kommer fram på grund av att de visat sig alldeles för dyra och det gäller samma för exportmarknaden. (F 7)

I några fall sker en intuitiv marknadsanpassning genom studier av konkurrenternas prissättning och en på sunt förnuft baserad monopolistisk prisanpassning.

Lämpligt pris måste kalkyleras så att det går ihop. Vi får naturligtvis in konkurrenternas

prislister ganska tidigt och sedan tittar vi på dem och vi försöker att följa dem så gott det går, naturligtvis 5 öre lägre om det finns möjlighet. På andra saker där vi vet att vi är ensamma, där kanske vi tar ut lite mera, men det sker naturligtvis basmässigt från kalkylunderlaget och ett visst vinstpåslag, men vi måste också veta vad konkurrenterna har för priser, så att man inte försvinner helt genom att ha för höga priser, och ej heller ha för låga. (F 24)

Detta gäller kanske i speciellt hög grad bland träföretagen, som upplever relativt kraftiga konjunktur- och marknadsberoende svängningar. Det sågade och hyvlade virket har en del av stapelvarans karakteristika med ett på tillgång och efterfrågan grundat försäljningspris. Det finns sedan möjligheter för den erfarne affärsmannen att påverka detta pris i de enskilda affärssituationerna, beroende på kundens speciella omständighet.

Ja, det är väl mest konjunkturen och marknadsläget, som är avgörande. Det är klart att man måste arbeta rationellt och försöka kalkylera fram priserna i förhållande till vad råvara och omkostnader betingar, men genom att vi inte har en enhetlig produkt, träden växer olika, de är olika stora, kvalitén är olika och så även strukturen ... Därför kan man inte direkt kalkylera sig fram till priser, ett medelpris, utan man får marknadsundersöka. (F 12)

Genom samarbete, och sedan får man sätta i relation till den kvalitét man producerar. Ofta kommer det kunder som är tvungna att ha, och man får snabbt framställa varan, då får de betala dyrare.. Marknadspriset bildar sig själv ganska snabbt. Erfarenheten spelar mycket stor roll. Man har gamla kunder i Sverige och i utlandet och man känner dem mycket väl, så man vet hur långt man kan spänna bågen. Man tar på förhand reda på hur stora lager de har osv och har de litet lager och de är tvungna att ha, då får de betala mer. Det är lite rävspel över det hela. (F 26)

Den praktiska monopolprissättningen utgår från självkostnaden. Erfarenheten säger sedan, hur högt över denna som försäljningspriset skall ligga. I de fall standardproducentvaruföretaget tillverkar ett halvfabrikat, omfattar denna erfarenhet även en känsla för slutprodukts priselasticitet, vilket vid exportförsäljning uppövas genom de kon-

takter företagsledaren har med kunderna på exportmarknaderna och genom övrig informationsinsamling. Analyserna av responsen på den egna informationsavgivningen bidrar också till att öka marknadskänslan.

Informationsinsamling. De personliga kontakterna med kunderna och med agenterna genom resor, besök, korrespondens osv utgör den främsta källan till information. Detta har också betonats i framställningen över relationerna mellan standardproducentvaruföretagets produktutvecklingssystem och dess exportverksamhet (se avsnitt 12.2). Det förekommer således, att agenterna deltar i eller påverkar utvecklingen av produkterna för exportmarknaderna. Det är då naturligt, att de också deltar i kalkyl- och prissättningsarbetet.

Genom kalkyler och samråd med agenter, även infordrande av prislistor från våra konkurrenter, som är mycket lätt att få genom agenterna.
(F 24)

Graden av engagemang från agenternas sida har inte kunnat fastställas närmare, men betydelsen av goda personliga relationer betonas entydigt.

... Utomlands har vi samma sak med täta besök hos våra kunder. Reser man inte så ser man ingenting, och lär sig ingenting. (F 24)

Ja, det var ju genom personliga kontakter. Jag har även varit i England, jag har haft kontakt med danska marknaden. (F 15)

Genom kunder, agenter och branschföreningar.
(F 12)

Och de europeiska länderna besöker vi ju, även i Amerika har jag varit ett par gånger, så vi gör ju kundbesök rätt så ofta. (F 28)

För det första genom de agenterna vi har anlitade och som vi har anlitat i respektive land. De har ju den närmaste informationen om marknaden.
(F 7)

Genom agenter, kundbesök, besök i länderna, tidsskrifter, genom erfarenhet. Vi har dagliga kontakter med köpare, då blir man informerad. Samt

även genom egna organisationer ... Genom privatresor. Jag för min del är i England 3-4/år, i Tyskland 2-3 ggr. (F 26)

Mässorna. Vid sidan om informationsinhämtning via de etablerade distributionsvägarna spelar mässorna en viss roll. Det finns i materialet naturligt nog en klar tendens till en minskning i de personliga kontakterna med ökande avstånd. Mässorna kommer då in som komplement tillsammans med information genom branschorganisationer, handelskamrar osv.

Det första, det var genom svenska exporthus, sen har vi varit ute på mässor och fått kontakter med kunder och det gör vi nu också. (F 27)

Vi ställer ut på världsutställningen ungefär vartannat år. Dit kommer alla återförsäljare, i denna bransch. De söker lämpliga agenturer och vi är en sådan agentur som de är intresserade av. Vi får då nya agenter, goda agenter kanske jobbar bättre under trycket av konkurrensen att få sälja. Kunden kommer och vill köpa. Man samarbetar med agenterna som säljer till sina kunder. På mässan i Düsseldorf var det flera 100.000 (?) besökare så det görs stora affärer. (F II)

De höga kostnaderna, som följer av mässdeltagandet, upplevs många gånger som speciellt betungande för de mindre företagen. Möjligheterna till samarbete i avsikt att minska utställningskostnaderna försvåras av dels konkurrensmässiga förhållanden, dels utställningstekniska. Det är svårt för de flesta företag att finna lämpliga samverkansföretag, då man helst inte vill uppträda tillsammans med konkurrenterna och då detta oftast är det enda samarbete som mässreglerna tillåter.

Att ställa ut på en utställning blir dyrt, för den grundläggande kostnaden blir lika för att sälja 100 maskiner som att sälja 1.000. Större företag får mindre kostnader per försold enhet för att delta i en utställning. Vi försöker samordna våra utställningar på världsmarknaden och uppträder gemensamt för att spara på vissa kostnader. De har inte lyckats så bra, för på de flesta utländska utställningar får man inte ställa ut landvis, bara produktvis. (F II)

Vi deltar i mässor dit agenter och kunder får komma och ta med sig sina kunder om de vill i sin tur. Vi har ett mycket gott katalogmaterial som vi förser dem med ... Det kostar pengar att deltaga i mässor, men det är också väl använda pengar. Många kanske drar sig för kostnaden, men det är lite oförståndigt. (F 24)

Informationsinhämtning utöver den som de personliga kontakterna och mässorna ger har endast marginell betydelse.

Vi har aldrig haft någon nytta av Handelskammaren. Vi har redan etablerad försäljning. Behöver vi en ny agent i ett nytt land, då vet vi vilka agenter som är tillgängliga. Vi har inget val. ... Sveriges exportråd har vi nytta av organisatoriskt, saker som måste uppfyllas rent formellt för att exportera, ex. ursprungsbevis hjälper Exportrådet oss med. Vi har inte lika stor nytta av Exportrådet som ett större företag. (F II)

Jag har aldrig haft någon nytta av ex. exportföreningen, exportrådet för den mindre industrin, eller handelssekreterare eller dylikt. (F 26)

Vi har mycket lite hjälp utav exportföreningar och exportråd och alla ambassader och liknande. Synnerligen lite hjälp. (F 24)

Vi har alltså aldrig fått någon hjälp vid själva försäljningen av Handelskammaren eller Exportrådet, men vi har fått en del information. (F IV)

Ja sen får vi söka genom exportbyrån. Då får vi ganska bra besked. Det är en bra källa att kunna tillgå. Sedan arbetar vi målmedvetet, vi bombarderar hela tiden kunderna med prospekt och priser ousphörligt och på så sätt får man svar på det och där utläser man ju en hel del, deras intresse och så vidare. Får man en kund som hakar på tar man naturligtvis en upplysning på honom genom bank och genom exportföreningen, handelskammaren. (F 28)

Sedan har ju Industriförbundet ett mycket fint informationsmaterial, som de tillställer oss. Sveriges exportråd har ju en del information, som vi också får. (F 7)

Ja, genom exportföreningen, exportrådet, glasbruksföreningen, handelskammare får jag information. Vidare genom Swed-expo, varifrån jag också erhåller förfrågningar från inlandet. Exportrådet hjälper oss bl a i Kanada med en undersökning om förutsättningarna att kunna exportera belysningsglas. (F 15)

Informationsgivningen på exportmarknaderna sker, förutom den som följer av mässdeltagandet, dels indirekt genom agenterna, dels direkt från företaget i Sverige. Större delen av dessa informationsströmmar genereras dock utan medverkan från företagen i Sverige.

Utomlands blir det exportfirmorna som skickar till sina representanter och de i sin tur annonserar i landets tidningar om den maskin, som vi har till försäljning. (F 27)

Det har vi gjort genom broschyrer som gått ut framför allt i Sverige och även på exporten i samråd med våra agenter. (F 24)

Det var som jag sa tidigare, vi bombarderar dem med prospekt och prisuppgifter och det gör vi likadant utomlands. (F 28)

Språkkunskaper. De ovan beskrivna omfattande kontakterna med exportmarknaderna kräver goda språkkunskaper. I några fall upplever företagsledaren vissa problem som följd av den egna bristfälliga språkutbildningen. Allmänt sett har de exportverksamma standardproducentvaruföretagen dock löst de kommunikationsproblem, som kan uppstå som följd av språksvårigheter.

Jag talar franska, spanska och engelska och tyska. Vi har också en tysk tjänsteman hos Wallins. Vi har lite affärer med Bulgarien, men där talar de tyska. (F IV)

Nej inte alls. Jag talar engelska och tyska och lite franska. (F 26)

Nej. Definitivt inte. Vi talar tyska, engelska och franska så vi klarar oss. Engelska och tyska talar vi flytande i stort sett och franska talar vi så att vi klarar oss. Det bör man göra om man skall göra affärer i Frankrike. (F 24)

Ja, om vi har kunder i Sydamerika, men med Tyskland och England går det relativt bra. (F 7)

Ja, i och för sig kan det ju vara det. Men det är inga större problem. (F 15)

Jag klarar det dåligt men vi har folk som kan. Det är ett stort handikapp att inte vara språkkunnig. (F VI)

Ja givetvis, vi som aldrig fått lära språken, aldrig studerat språken, haft tillfälle till det, det är ju arbete natt och dag, men våra yngre kan, vi har ju tjänstemän så man kan ju gå den vägen, min son har jag som klarar det så det är ju inga större problem där, men visst är det ett litet hinder ändå, det är ju oundvikligt. (F 28)

Ja, när man inte kan något språk så gör man det väldigt mycket. Ingenjören här kan litet och även min son, sen har vi en herre i Göteborg som är väldigt språkkunnig och han hjälper oss med sådan korrespondens, som vi inte klarar av själva. Han kommer även hit som tolk när vi har utländska kunder här. (F 27)

Skillnader mellan hemmamarknads- och exportpriser. Vi kan nu sammanfattningsvis konstatera, att standardproducent-varuföretagen grundar sin prissättning på självkostnads-kalkylering, med mycket försiktiga försök till marknadsanpassning av priserna i monopolistiskt inriktade marknads-situationer, samt att företagen utformar sin exportverksamhet i nära samarbete med sina utländska kontakter. Av detta följer, att företagen inte upplever sina skilda exportmarknader som olika ur affärssynpunkt. Detta leder i sin tur till att samma prissättningsresonemang används på alla exportmarknaderna och att huvuddelen av de prisskillnader som uppstår beror på olika stora fraktkostnader, tullar osv. Vi finner i nedanstående citat exempel på lägre exportpriser än hemmamarknadspriser och på högre, men huvuddelen av företagen anser sig som synes ha samma priser på alla sina marknader.

Men i princip är väl priserna lika, men något högre för export. (F 7)

I allmänhet är exportpriserna högre. (F 12)

Samma rabatter och samma priser. Sen blir förstås varan dyrare i utlandet p g a frakter, tullar. (F 27)

Vi brukar följa en mall. Vi har inga separata priser för export eller hemmamarknaden. (F 24)

Vi har samma pris både i Sverige och exporten. (F 27)

Vi kollar upp varje ombuds omsättning. Vi har

ingen speciell kalkyl för utlandet. Det kalkyle-
ras efter lönsamhet. Vi lämnar samma rabatt som
till svenska köpare. (F VII)

Jämna priser över hela linjen, samma underlag för
uträkning. Det är bara det att man i exportpri-
serna får räkna in fob.kostnaden och frakter, men
priserna på själva varan är desamma. (F 28)

Men priset på produkten är lägre utomlands än här,
utomlands tillkommer då frakt- och speditjons-
kostnader. När dessa omkostnader tillkommer kan
ju priset på produkten ofta bli högre utomlands.
På utlandsmarknaden konkurrerar vi på kvaliteten,
kan jag väl säga. (F 15)

Vi får däremot ut ett lägre pris på exporten.
Här tillkommer ju frakter och rabatter etc.
(F 5)

Fraktkostnaderna påverkar således exportpriserna i relativt
hög grad. I framställningen om relationerna mellan småföre-
tagets produktutvecklingssystem och dess exportverksamhet
konstaterades bl a att företagen anlägger fraktekonomiska
aspekter på sitt konstruktions- och utvecklingsarbete och
att detta i vissa fall är avgörande för om produkterna
skall kunna säljas utomlands.

Standardproducentvaruföretagen uppvisar ingen enhetlig
bild av den fysiska distributionen, vilket naturligtvis
var väntat med hänsyn till den komplexa sammansättningen
av sortimentsstrukturen. Följande citat visar de resone-
mang som förs.

Vi distribuerar huvuddelen med järnväg. Vidare
har ju våra produkter den fördelen att de är fäll-
bara och hopsättningsbara och det spar vi volym
på. Det har ju betydelse för fraktkostnaderna.
(F 7)

Vi är oftast själva speditörer. Om man anlitar
speditionsfirma får man väldiga räkningar. Det lö-
nar sig nästan att ha en som bara håller på med
sådant. (F VI)

Järnvägen har varit svår p g a svåra lastnings-
möjligheter. Vi har varit tvungna att då sätta
till mycket folk för att lasta och lossa. Nu går
det bättre för nu har järnvägen bilar, som de
kommer och hämtar upp med. Det har visat sig, att
det är lite dyrare fraktkostnader med järnväg än

med bil. Som Tyskland, Frankrike och Holland blir det bilar, bilspedition eller ASG. Sedan är det båtvägen till övriga. Inom Sverige, Norge och Finland går det alltid med bil. (F 27)

Tyskland går 90 % på järnväg och 10 % på bil. England går allting med båt. 50 % går med linjebåt och 50 % med chartrade båtar. (F 26)

Mest med järnväg eller bil. Ibland postförskott. (F IV)

Vi använder oss utav båt från Göteborg till samtliga hamnländer och tåg från Trelleborg till samtliga inland i Europa. Det är de huvudsakliga vägarna vi använder. Mycket lite flyg och mycket lite containertrafik, även om det förekommer. Eftersom bricker går att stapla för 300' - 400' i en container innan man kan fylla den och det är inte många av våra kunder som på en gång tar så mycket. Därför använder vi mest biltrafik samt tåg. (F 24)

På järnväg och båt. Långa sträckor brukar vi ta på järnväg. Ibland får vi ha specialvagnar. (F VII)

Tullar. Förutom frakter, rabatter o dyl påverkas exportförsäljningen också av tullar. Ju mindre specialiserad varan är, desto större effekt får tullavgifterna. Företag med monopol eller en monopolistisk konkurrenssituation upplever därför tullarna som mindre besvärande än de företag som kämpar i en mera onyanserad, prisbetingad konkurrenssituation.

Definitivt. Står man i ett konkurrensläge så att en hemmaproducent på en marknad dit vår export normalt kostar tull, så väljer kunden i regel den billigare varan även om kvalitén och servicen är bättre från vår sida. En tullavgift på 14 % gör för mycket på priset. Den anser inte kunden att kvalitet och service får kosta. En tullavgift på 5-15 % är avgörande i många fall där inte design och liknande spelar så stor roll. Speciellt när det gäller bricker för restaurangändamål är tullen en mycket stor nackdel. (F 24)

Ja, vår försäljning hade givetvis varit större på EG-marknaden om dessa tullar inte funnits. Men de kommer naturligtvis att försvinna så småningom. (F 15)

Svårt att bedöma. Jag vet inte om det blir tull eller inte på våra maskiner. Det betyder nog mer för storindustrin än för den mindre. (F VI)

Nej, det tror jag inte, det hade ju påverkat alla andra varor också. Det hade ju påverkat hela linjen, så det tror jag inte hade gjort någonting. Nu är väl hela import- och exportmarknaden inriktad på att det finnes tullavgifter, så det kalkylerar de med, så det tror jag inte. Men givetvis underlättar det själva försäljningen och samarbetet, om man kan slippa ifrån det. Men det är sak samma om det är tull överallt, eller ingen tull någonsans, det är bara fråga om att staten skall ha mer pengar, jag kan ej se det på annat sätt, jag ser det enkelt. Sen kan en sådan fråga vara mycket problematisk. I större företag med utbildade ekonomer, hade man kanske svarat på annat sätt. (F 28)

Nej, det tror jag inte. Produkten säljs inte på priset som sådant, den säljs på idén. (F 5)

Kreditgivning. Standardproducentvaruföretagen uppvisar en mycket splittrad bild då det gäller kreditgivningen på exportmarknaderna i förhållande till de krediter, som lämnas på den svenska marknaden. Vissa branschbetingade olikheter kan först noteras. Träföretagen lämnar kortare krediter på exportmarknaderna än i Sverige.

All export betalas per 10 dagar. Det är direkt efter det att de har fått dokumenten. I Sverige har man som regel 30 dagar minus vanlig kassa. (F 26)

Här i Sverige blir det längre krediter än utomlands. I vår bransch är det kutym med betalning per 10 dagar efter dokument, som det heter. Fast det händer ju sällan att man får betalt så snart. Det är ju dyra pengar, man får ju lämna 2 % kassarabatt dessutom. Men när det gäller betalning är det olika. Där kan vara ett mångmiljonföretag, som drar in på krediten, medan en liten trävaruhandlare, som har det ganska knappt, betalar omgående. Ett sådant företag kan ibland helt fräckt säga, vill ni handla med oss så får ni vänta på betalningen! Det finns många plantor i Guds örtagård. Alla är de olika. (F 12)

Maskinföretagen anger å andra sidan betydligt längre exportkrediter än hemmamarknadskrediter.

Ja, alltså krediterna blir ju längre. Man får köra längre serier, man får längre genomloppstid och man skall ju finansiera produkterna. Så ju mer vi har att göra, ju svårare är det att finansiera.

Vi är självfinansierande. Men bankerna är ju välvilliga i dag. När ett företag är etablerat och existerar som vårt i dag så är det inga problem direkt. Det upplever vi inte så. (F 28)

Vi får hålla längre krediter på exporten. Ju mer export man har, ju längre får man vara ute med kapitalet, så det kan vara besvärligt. Inget under 60 dagar på export och innan vi får pengarna här så är det ju 90. Det är lika trögt innan det behandlas i banker och allt vad det skall. Inte det som säljs genom svenska exporthus. De betalas i vanlig ordning. Men det vi säljer själva, där uppstår problem. (F 27)

Men vi får sedan konstatera, att mönstret inte blir skarpt. Många företag lämnar eller tvingas acceptera längre krediter på export, medan andra inte finner någon skillnad mellan hemmamarknaden och exportmarknaden, då det gäller kreditgivningen.

Nej, bättre betalningsförmåner än hemma. Vi hade problem med England ett tag, då de inte betalade på 6 mån. Man måste vara mycket restriktiv när det gäller att lämna längre krediter, eftersom det är svårt att få kännedom om den utländska kundens soliditet. (F 15)

Jag försöker introducera för oss effektivare betalningsvillkor än tidigare. På marknaden utanför Europa säljer vi på rambouche och i Irland blir det dokument. Det är alltså ingen större skillnad på den svenska och utländska marknaden när det gäller krediter. I Norge kan det bli problem för norrmännen läser 30 dagar kontant som 90 dagar kontant. Vi har löst det så att vår man tar med sig fakturan själv. Han kostar på sig ett extra besök och offererar 5 %. 1 % per månad blir 3 % + 2 % kassarabatt. Vi behöver kapital för att öka försäljningen där och då ligger man efter och vill inte ha en massa fordringar. (F IV)

I Sverige och Danmark har vi krediter men inte i Norge. I Danmark och Sverige säljs på dellikvid. I Norge har vi en så bra representant som har pengar att betala kontant. Det kan förekomma krediter på 2/3 av beloppet så vi ligger ute med miljonbelopp. Vi löper inga risker vi har äganderättsförbehåll och så får vi som regel 1/3 kontant. (F VII)

Servicegivning. De differenser som observeras mellan standardproducentvaruföretagen avseende komplexiteten hos pro-

dukterna medför att begreppen service och servicegivning endast ur vissa begränsade aspekter kan ges ett innehåll, som gäller generellt för hela sortimentsstrukturen.

De likheter som noteras härvid kan tillskrivas det generella mönster, som finns inom standardproducentvaruföretagens försäljningsstruktur. Den brist på generalitet som observeras inom produktions- och produktutvecklingsstrukturerna gör att olika former av service och servicegivning kan observeras. Det är naturligt, att vi först betraktar de genomgående dragen i servicegivningen och att vi därefter studerar några väsentliga skillnader i denna mellan olika slags standardproducentvaruföretag.

Företagens betoning av service och servicegivning sammanhänger med graden av inriktning på kvalitet i marknadsföringen. Ju högre kvalitet produkterna håller, desto mer betonas servicen. Detta formuleras dock på ungefär samma allmänt hållna sätt oberoende av konkurrenssituationen i övrigt.

På utlandsmarknaderna konkurrerar vi på kvalitén, kan jag väl säga ... Nej, jag kan inte säga något speciellt. Det skulle i så fall vara servicedelen, som gör att vi har en fördel. Det gäller både flaskemballage och belysningsglas. (F 15)

Kvalitén på granen är den näst bästa i Sverige i detta distrikt. Värmland har bättre kvalitet, så kvalitén är alltså väldigt bra. Ur service- och distributionssynpunkt, så ligger vi lämpligt till. Vi är "skafferi" för hela norra Europa. Sen med den flexibilitet vi har, så ligger vi väldigt bra till både i Sverige och utomlands. (F 26)

Det är ingen skillnad i kvalitet bland de tio bästa märkena. Maskinerna är synnerligen avancerade och teknologiskt sett ligger de långt framme. ... Servicen är viktig, men även priset. (F II)

Kvalitet och service. Vi räknar oss som ganska stora på just den produktionsinriktning vi har och rationell produktion ger ju som bekant ganska fint prisunderlag... Vi har haft på bricksidan väldigt hårt krig med japanerna. Där var vi faktiskt tvungna att sälja på kvalitet och formgivning, service. (F 24)

Prisfrågan är inte avgörande, mera om maskinen är lämpad för sitt ändamål. ... De som sysslar med försäljning och information måste vara kunniga tekniker. ... Servicen är viktig. Vårt mål är att ingen maskin skall behöva stå stilla över 24 timmar om det händer något. Det kostar inte mer att göra servicen samma dag. (F VI)

Innehållet i detta allmänna servicebegrepp är en fråga om förtroende för den angivna kvaliteten. De starka, personliga relationerna mellan företagen i Sverige och agenterna/kunderna på exportmarknaderna kan sannolikt också sättas in i detta sammanhang. Kombinationen kvalitet - service - kontakt utgör då den nödvändiga grunden för många svenska standardproducentvaruföretags marknadsföring utomlands. Resonemanget varierar på många sätt, som t ex:

Det går inte att binda en kund vid ett kontrakt om han vill krypa ur det. Det måste vara en förtroendesak. (F VI)

eller

Vi håller dem informerade om vad som händer inom företaget, nya produkter. Vi hjälper dem i viss mån med annonser i tidningar och framför allt håller vi en service- och en leveransimage som är oklanderlig. (F 24)

Vi skall kanske leverera 100 st av en detalj, men då skickar vi 105 st, så de har avsättning för kassation. Ja, detta är bara ett exempel. (F 15)

Vi har i avsnitt 13.2 ordnat olika former av service i fyra grupper, nämligen (1) anpassnings- och utvecklings-service, (2) installations- och monteringsservice (vi har också använt ordet injusteringservice, som kan anses vara en del av installations- och monteringsservicen), (3) över-
syns- och reparationsservice samt (4) reklamationservice. Tyngdpunkten i standardproducentvaruföretagens servicegivning utgöres av den allmänna betoningen av installations- och monteringsservicen, som i en vid tolkning innefattar noggrant genomförda och kontrollerade leveranser, samt reklamationservicen, där både produktkvaliteten och de smidiga, frekventa kontakterna spelar in.

De väsentliga olikheter, som finns inom standardproducent-varuföretagens servicegivning mellan olika företag, är betingade av skillnader i komplexitet och värde hos produkterna och utgöres av gradskillnader inom gruppen installations- och monteringsservice. Dessutom tillkommer i vissa fall översyns- och reparationsservice, varvid reklamationservice övergår i en garantiservice. Standardproducentvaruföretagen har ingen egentlig anpassnings- eller utvecklingsservice, men kan som vi tidigare konstaterat via denna översyns-, reparations- och garantiservice få information till sitt produktions- och produktutvecklingsarbete.

När det gäller de mindre maskinerna ombesörjes den service det här gäller av agenterna på deras respektive marknader. Men de problem dessa upplever överföres till leverantören i Sverige.

Exporterar man får det inte vara för mycket krångel, då är det svårt att klara av det. Men det har vi faktiskt inte haft, vi har mycket litet reklamationer och det gör väl att vi kan hålla på att sälja. (F 27)

De maskiner, som behöver kontinuerlig översyns- och justeringsservice, kräver stor marknadstäthet av dels försäljningspsykologiska, dels serviceekonomiska skäl.

Man måste ha en viss storleksordning på exporten till ett visst land för att kunna ha service. Vi har servicefolk i Sverige, Norge och Danmark. (F VII)

Köparen ser mest till om varan säljs så mycket i det landet att reservdelsfrågan och servicen är tryggad. Skärmaskinen har en stötrörelse som så småningom blir utmattad. Justering och servning är mycket viktigt. Köparen vill inte ha ett uddamärke utan en etablerad vara. ... Det går inte att lägga upp ett ordentligt reservdelslager i ett land som t ex Venezuela, där det bara finns två maskiner. Varan blir alltså mycket mera lätt-säld då det finns många maskiner förut och en man som är tränad på att ge service och det finns reservdelar i lager. Köparen känner sig då tryggad. (F II)

Företag med komplementära produkter har i vissa fall möjligheter att samarbeta i dessa frågor.

Vi försöker få gemensamma agenter. I går t ex kom en man som besökt Solna-Offset hit. Han var från Singapore och hade aldrig besökt oss om han inte haft anledning att besöka ytterligare ett företag i Sverige. Kostnaderna hade annars varit för höga. I år kommer servicechefen för vår brasilianska agent som är i Stockholm på utbildning nu på Solna-Offset. Han kommer hit för att lära sig våra maskiner. Vi svenska tillverkare växlar alltså agentlistor och det samarbetet har varit mycket nyttigt. Vi försöker få samma återförsäljare för att underlätta servicefrågan. (F II)

Det kan i vissa fall vara motiverat att sköta servicen från Sverige, även på relativt avlägsna marknader. Detta gäller sannolikt endast för större, mera komplicerade maskiner.

Vi har i stor utsträckning direktkontakt med våra kunder, så om det är en servicesak vänder de sig i regel direkt hit. De får besked med detsamma, när de kan vänta en serviceman. ... Vårt mål är att ingen maskin skall behöva stå stilla över 24 timmar om det händer något. Det kostar inte mer att göra servicen samma dag. Vi kan improvisera och skicka en montör om den som brukar göra servicen är på ett annat ställe. Där har vi en fördel framför stora företag. Servicen kan små företag sköta minst lika bra som större. Vi har dokumentation, vi har inte tillverkat en del till en press eller levererat en press utan att det finns ordentliga ritningar, provningsprotokoll m m. Vi har papper på vem som levererat, när maskinen levererats, om den avviker från standard, tillverkningsnummer osv, vi vet när det har varit fel på den och vad som gjorts. Vi skickar en montör med flyg - även till England och Schweiz härifrån. En man kostar c:a 500 kr/dag plus resekostnader om det är långt. (F VI)

För dessa dyrare maskiner anges stundom en flytande gräns mellan vad som skall betraktas som reparationservice och garantiservice.

Vi har inga bestämda garantitider. På papperet har vi 3 månader men i praktiken lämnar vi gratis service så länge vi anser det rimligt. Om de själva

kört sänder en sak tar vi förstås betalt. Om en operatör inte vill erkänna att han gjort en tabbe, bråkar vi inte utan gör gratis service. Det är bättre att ha en sådan prissättning, att man har råd att lämna bra service. Det betyder inte så mycket om en press kostar 2.000 kr mer eller mindre, men de 2.000 kr gör att vi kan ge ordentlig service. 1970 hade vi 60 servicebesök, dvs 30.000 kr. Utan att få något bråk med kunden hade vi kunnat debitera högst hälften, dvs 15.000 kr men vi tyckte det var bättre att få goodwill för de 15.000 kr i stället. Det lönar sig inte att ta betalt. (F VI)

Denna typ av flexibilitetsresonemang är relativt vanlig inom de mindre företagen. Att de förekommer kan naturligtvis tillskrivas organisationens litenhet och den s k organisationella funktionsintegreringen. De utgör inte desto mindre den kanske väsentligaste smådriftsfördelen.

13.4 SPECIALKONSUMENTVARUFÖRETAG

Distribution. Specialkonsumentvaruföretagen saluför ett smalt, exklusivt, kvalitativt högtstående sortiment och tillämpar därvid en selektiv distribution.

Så vi kan säga att vi valt en litet bättre linje och litet bättre kunder. (F 25)

Ja, det är dithän, att vi söker en sådan kundkrets, som är exklusiv, därför att vi har exklusiva artiklar. Vi söker inte 10 kunder i samma stad, utan vi söker en eller två, det är tillräckligt för oss. Om vi t ex skall sälja på Tyskland och bygga upp en kollektion så vill jag inte ha fler än 2 st i Hannover, 2 st i Hamburg, 2 eller 3 st i Berlin eller något sådant, därför att sådana här varor skall inte finnas i den ena affären och i den andra, den skall skiljas från mängden med andra ord. (F 9)

Valet av distributionskanal skiljer sig åt mellan företagen. Det är dock vanligast, att specialkonsumentvaruföretagen säljer direkt till detaljistledet.

Vi har inte skaffat den exporten genom agenter och andra saker för det tror vi inte på. ... Det är frågan om ett förtroendefullt samarbete här

vad vi kan ha för utbyte mellan köpare och säljare. Och det sker genom mycket personliga uppgörelser mellan fabrik och köpare. (F 25)

Direkt till kunderna. Det är egentligen bara i två fall väl, som det går genom grossister. Det är i Holland och Tyskland. (F 1)

I vissa fall är ett mellanled motiverat.

Nu har vi agenter i samtliga länder där vi har affärer. Vi tycker att detta är det bästa och billigaste sättet att sälja. (F 22)

Producenten försöker då emellertid styra mellanhandens (agents) försäljning till vissa typer av butiker.

USA ... Gått in och skaffat en agent. Han har sedan fått vissa förhållningsorder att gå efter. Han skall sälja mycket selektivt. Varje detaljist skall vara ensam om någon pryl från oss. Enda sättet att komma in i USA är att göra på detta sätt. Dessa detaljister är intresserade att få så hög täckning som möjligt på det de säljer. Vi tror inte att våra möbler passar på varuhusen, utan det skall vara de mindre, exklusiva butikerna med ett smalt sortiment. ... Detta resonemang bör gälla nästan överallt. Nu är vi mera medvetna. Vi vet mera hur detta fungerar. (F 22)

För att dessa krav från exportföretagets sida skall beaktas, krävs en viss idémässig överensstämmelse mellan exportör och agent, vilket minskar antalet möjliga agenter. Här ligger en svårighet, som har stor betydelse för specialkonsumentvaruföretagen. Specialkonsumentvarorna är som regel mera informationskrävande än åtminstone standardkonsumentvarorna, vilket talar för de direkta distributionskanalerna. Småföretagen har emellertid inte resurser till direkta kontakter med allt för många kunder, vilket leder till att man antingen måste avstå från vissa marknader eller försöka hitta agenter, som vill arbeta i enlighet med exportföretagets principer.

Det är av ekonomisk natur. Vi har inte resurser att själv åka ut i den omfattning som vore nödvändigt. Därför är det mest naturligt att försöka få tag på en seriös representant. Det är det som

är det svåraste arbetet. Att få fram rätt person där. En person som är intresserad av sina produkter och jobbar på ett seriöst sätt. Vi har bytt agenter många gånger. Detta kostar tid. Man förlorar försäljning under tiden. Men några pengar har inte dessa misslyckanden kostat. Vi har haft vanligt uppsägningsförfarande. (F 22)

Konkurrens. Den exklusivitet och selektivitet med inriktning på korta distributionsvägar och personliga kontakter, som ligger i specialvarubegreppet medför att de kvalitativa egenskaperna skall föras fram vid marknadsföringen och att prisets betydelse vid konkurrensen kan hållas tillbaka.

Ja, kvalitet och service, men inte prissättning, vi är inte billigast. (F 9)

I vissa fall kan dock den exklusivitet som gör produkten mycket konkurrenskraftig i Sverige minska med växande avstånd.

Vi är relativt ensamma i Sverige. Man kan se det så här, att kommer det en kund in i en affär och frågar efter någon typ av stilmöbler så vet man direkt i affären vilken katalog man skall plocka fram. ... I utlandet är konkurrensen helt annorlunda. Vi är så pass marginella. Konkurrenterna har inte särskilt stort besvär av oss i något land. ... Vi är ganska konkurrenskraftiga i Finland, tror jag. Men i Tyskland har vi väldigt hård konkurrens från Öststaterna och även från England, Italien och Frankrike. Och går vi längre ner blir det allt svårare att exportera. Dessutom passar inte de här modellerna där nere, utan då måste man gå exakt efter de franska stilarna. (F 22)

I andra fall råder redan från början en mera svårbedömbär avvägning mellan pris och kvalitet. Dessutom torde priset som konkurrensmedel öka i betydelse, om man närmar sig standardvarusortimenten.

Vissa grejor kan vi kanske hänvisa till en bra prissättning, andra till kvalitén, som fäller utslaget. Jag kan nog inte säga något generellt. Konkurrensen är ju ganska hård. Vi har ju svenska

tillverkare och vi har ju framför allt öststaterna att konkurrera med. Thailand och Japan i övrigt. Amerikanska varuhus, som köper litet härifrån och sedan låter tillverka i Japan och Thailand. Konkurrensen är hårdare utomlands. Men den är inte omöjlig på något ställe. (F 1)

När kvalitet, exklusivitet, tyngd och personligt tyckande får föras fram i produkten, som hos de renodlade specialkonsumentvaruföretagen, blir inte konkurrensen ett hinder. Den upplevs som ett medel.

Vi upplever konkurrensen som mycket stimulerande. Den gör att man hela tiden måste förnya sig.
(F 25)

Kalkylering. Specialkonsumentvaruföretagen använder för- och efterkalkylerade självkostnader som underlag för pris-sättningen.

Det har varit diskussion om man skulle marknadsanpassa priset, dvs om jag har en produkt som jag får fram kalkylmässigt under vad jag marknadsmässigt skulle kunna ta ut, så gör inte vi det. Vi kör kalkylmässigt vad vi skall ha. Sen får marknaden vara vad den vill. Vi har så stor erfarenhet på produktens utformning, så vi vet ju materialets kostnad, så vi vet nästan i förväg vad den kostar. Sedan kollar vi upp det efteråt och kollar att våra uppgifter var riktiga. (F 25)

I något fall användes bidragskalkylering för kontroll.

Vi går definitivt inte efter några marknadspriser. Vi har ju våra materialkostnader, arbetskostnader och sedan använder vi en påläggskalkylering. En vanlig självkostnadskalkylering. Dessutom gör vi en bidragskalkylering för att kolla på två sätt. Och på det sättet får vi fram vårt pris. ... Vi gör dock inga beräkningar kring trånga sektioner, eller så, men vi anser att arbetskraften är vår trånga sektion. ... Men jag anser, att självkostnadskalkylen är bättre än bidragskalkylen.
(F 22)

Vissa specialkonsumentvaruföretag skulle kunna ta ut högre pris än de nu gör men avstår på grund av vad man kan kalla principiella, småföretagsmässiga satisfieringsskäl. De

vanligast framförda grundförutsättningarna för det lilla företaget är att företagsledningen skall inrikta sig på en försiktig, balanserad tillväxt, vilket förutsättes vara nödvändigt för att företaget skall kunna fortbestå, som är det primära målet, samt tillräckliga löner till dem som ur företagsledningens synpunkt primärt är beroende av företaget för sin existens. Specialkonsumentvaruföretaget har arbetats upp kring en kombinerad kvalitets- och kostnadstäckningsideologi, där kvalitetsdelen automatiskt ger högre kostnader än för liknande standardvaror. Därmed har man markerat sin särställning, vilket räcker, och man kan fortsätta att hålla konkurrensen på en behagligare nivå, då vinsterna inte lockar till nyetablering mer än i andra branscher och då kravet på det speciella yrkeskunnande, som oftast ställs, dessutom skulle försvåra en sådan.

Informationsinsamling. Informationssituationen styr till viss del, vilket också framgår ovan, utformningen av distributionsvägarna. Ju mer speciell en produkt är i något avseende, desto kortare informations- och därmed distributionskanal krävs.

Om distributionskanalens längd ökas, minskar informationsflödet, vilket leder till krav på ökad styrning av mellanledet. Sannolikt förekommer endast i undantagsfall mer än ett distributionsled mellan producent och detaljist, när det gäller specialproducentvaror.

Men jag vill påstå att vi har specialiserat oss på våra produkter. Vi har alltså gjort som jag förut sagt, nämligen suttit och resonerat med våra köpare och förhandlat oss fram till modeller etc vad som passar det landet och kunden och distribution och det hela. Och då kan man sälja. Men det är just denna förhandling som måste till.
(F 25)

Mässorna spelar en viss roll som komplement till de informationsströmmar, som följer av de personliga kontakterna. Specialkonsumentvaruföretag deltar vanligtvis i olika mässor och utställningar i stort sett varje år. Ju bättre

underbyggda de personliga relationerna är, desto mindre betydelse får emellertid mässan ur informations- och försäljningssynpunkt.

För företag, som mer och mer bygger sin strategi på ett fast, integrerat marknadssamarbete, minskar således mässans betydelse för att till sist upphöra.

Vi är även med på mässor och utställningar. Vi har övervägt att icke vara med på internationella mässan i Köpenhamn i år. Vi har märkt att mässor ger lika litet som en annons eller ett flyktigt besök etc, utan det som ger någonting är när jag sätter mig med en chef och vi börjar resonera vad vi skall kunna leva av både han och jag på detta utbyte. (F 25)

Företag som för en mera självständig politik och alltså här ligger närmare ett standardvaruagerande behöver däremot ständigt de slumpmässiga kontakter och den information, som mässan ger, för att kunna överleva.

När man deltar i en sådan där mäsas och där vi har många kontakter, så blir det ju litet marknadsundersökning. Är det en ny kund, så hör man sig för på olika ställen vad det är för någon, om det är någonting att "bygga på". ... På turnéer skaffar man kunder. Man skaffar folk, som är intresserade av produkterna. Så köper de detta år. Nästa år upptäcker de att vi är för dyra i Sverige. Så spolar de det. Nej inte riktigt, men utav det kundmaterial man får därnere faller kanske ända upp till 40 % bort varje år, som måste förnyas. En viss del kan ju bero på att de köper fel grejor. De lyckas inte med de grejorna speciellt. Det är när det gäller exporten till USA speciellt. Det var för att bibehålla vår exportandel vi var tvungna till att gå ut på en mäsas - för att inte försvinna helt och hållet. De har stor betydelse. (F 1)

Den försiktiga ökningen av produktionsvolymen och av serie-
längderna, som tycks vara regel för småföretagen, kräver
att nya marknader öppnas. Här kommer mässan åter in som
kontakt- och informationskälla, men de mera progressiva
företagen vågar satsa på marknadsundersökningar, åtminstone
om staten går in som riskdelare.

Exporten kan komma att öka rejält nu, för nu först gör vi en rejäl satsning på export. Förut har vi inte satsat några direkta pengar, utan det har varit vad som kommer in bredvid och vad man själv kan sitta och pula med och skriva brev. Men nu har vi satsat på agenter, som har fått litet pengar för vissa arrangemang. Det bör ju rimligtvis gälla. Vi har gjort en marknadsundersökning i USA, och vi kommer nu i dagarna att med statens hjälp göra en marknadsundersökning i Österrike, Schweiz, Tyskland, Holland, Belgien och England. Vi skall då försöka konstatera vad vi behöver göra. Staten står här för hälften av kostnaderna för marknadsundersökningen. De tar med ena handen och ger ut med den andra. Det är egentligen ett förfarande som vi inte tycker om på något sätt. Vi vill hellre klara oss själva. Vi vill ha möjlighet att vara lönsamma på ett bättre sätt. (F 22)

Beslutet om marknadsundersökningarna grundar sig i ovanstående fall på enkla break even-resonemang. Den information som då behövs liksom i många andra frågor hämtas till stor del från kollegor, som har samlad exporterfarenhet.

Om man satsar på en mäsas i Chicago eller i Tyskland någonstans, så måste man ju kalkylera litet grand. Om man har någon möjlighet att få igen den kostnaden genom att komma in så pass på marknaden, så att man kan sälja. ... Man säger att så och så mycket pengar skall jag lägga ut. Hur många enheter måste jag sälja, för att få tillbaka pengarna? Är det sannolikt, att jag säljer så många? Detta är det bästa sättet att resonera. Har man väl satsat en del pengar, så måste man köra vidare i hopp om att få pengarna tillbaka. Men den saken är ju helt klar, att det tar minst en fyra, fem år innan man kan tänka sig att tjäna 1 krona på export. Man får så mycket avbränningar genom ökade kostnader, som man inte i förväg kan förutse. ... Informationen har mestadels gått genom samarbete med andra företag, med de som redan har varit inne på export, som man känner och som man kan få litet hjälp av. Då försöker man så långt det är möjligt att tala med kollegor. När det sedan gäller valet av agent, har vi hela tiden gått på råd och impulser från kollegor. Det är det bästa sättet att arbeta. (F 22)

Inställningen till den hjälp och information som allmännyttiga serviceorgan kan ge småföretagen är i allmänhet negativ. Specialkonsumentvaruföretagen anser sig inte ha någon större nytta av t ex handelskammare, exportrådet

e dyl. Företagarföreningarna utgör i någon mån ett undantag.

Vi har för vår del aldrig haft någon nytta av exportföreningen eller exportrådet för den mindre industrin. Handelssekreterare har jag haft kontakt med en gång. (F 25)

Eller så har man ju exportrådet, som till viss del kan hjälpa till med litet tjänster. Det gäller mest hanteringen av nödvändiga blanketter. Det är rätt mycket pyssel med EG-blanketterna. Detta måste man utbilda sig på. Och man måste ha någon i företaget som kan hantera detta, annars klarar man inte ut att exportera. (F 22)

Informationsgivning. Den information som erhålles från de personliga kontakterna med kunderna och med kollegor samt genom mässor och utställningar täcker således i stort sett det egna informationsinsamlingsbehovet. Förutom visst broschyrmaterial förekommer inte heller någon ytterligare informationsgivning.

Reklamkampanj har vi inte genomfört på länge, för vi har haft så många order, så vi tvekar all annonsering, för vi kan inte annonsera när vi inte hinner med att tillverka vad vi kan sälja. (F 25)

Sedan har vi våra kataloger och broschyrer, som är tryckta på svenska, tyska och engelska, de skickas ju ut för att ge information om våra tillverkningar. (F 9)

Språkkunskaper. Det är uppenbart, att språkkunskaper är nödvändiga för framgångsrik exportverksamhet. Det tycks dock vara så, att specialkonsumentvaruföretagen har en lägre nivå på sitt språkkunnande än övriga företagstyper. En vanlig situation är att man börjat exportera utan tillräckliga språkkunskaper, men att man lärt sig åtminstone engelska och klarar sig med det.

Vi var inte språkkunniga, skulle man väl kunna säga. De hade en inköpsorganisation i Danmark där vi kunde sälja utan att tala engelska. Det underlättade ju det hela. Nu har min bror lärt sig engelska och klarar detta. Men i början, i starten var det ett hinder. (F 1)

Men det förekommer också, att man trots många års relativt omfattande export till engelsktalande länder, inte själv kan engelska.

Vi är här inte språkkunniga - jag kan litet tyska men jag kan ingen engelska. Jag har inte gått i några speciella skolor. Jag fick börja arbeta när jag var liten pojke. (F 9)

Den vanligaste situationen är kanske, att man visserligen upplever språket som ett problem, åtminstone när det gäller extraordinära kommunikationssituationer, men att man ändå själva klarar den rutinmässiga utlandskorrespondensen.

Visst är språket ett hinder. Speciellt om man har problem av olika slag. Men vid de normala affärs-kontakterna utgör språket inget problem. ... De vanliga affärsbrevet skriver jag själv, men dessutom har jag kontakt med företagarföreningen här i länet och där finns en man, som kan franska, engelska och tyska flytande, så om det är något som inte jag klarar av, så ringer jag dit och får hjälp. Detta är en styrka. (F 22)

Vissa företag, ofta de något större, kan dock ge exempel på omfattande språkkunskaper.

Om jag skall gå ut på export, så det första som behövs är språkkunnigt folk till kontoret, som kansvara på brev och telefon och det måste finnas telex för det är i utlandet en nödvändig sak, lika nödvändig som telefon. Jag har en försäljningschef som talar engelska och tyska flytande. Jag talar själv engelska och tyska. Jag har en sekreterare som talar engelska, tyska och franska. Vi har som sagt inget problem. (F 25)

Skillnader i pris mellan hemma- och exportmarknaden. Specialkonsumentvaruföretagens prissättningsresonemang leder till att exportpriserna blir något högre än hemmamarknadspriserna. Den självkostnadsbaserade prissättningen ger i princip samma grundpris på alla marknaderna, men fraktmerkostnader och speciella exportkostnader kan sedan förorsaka prisdifferenser mellan dessa.

Genom förkalkylering och sedan kontinuerlig uppföljning för varje tillverkningsparti. Och de priser vi kommer till då, de är desamma för export och här hemma. Vi säljer m a o vår export fritt svenska gränsen. Kostnaderna bortanför svenska gränsen får köparen betala. (F 1)

Vi har samma förfaringssätt på export. De merkostnader som exporten drar läggs till. (F 22)

Fraktkostnader. Transporterna medför direkta kostnader i form av emballage, hantering och fraktavgifter samt indirekta i form av ränta på i leveransen bundet kapital. Problemen upplevs som att företaget skall söka minimera summan av dessa direkta och indirekta kostnader, vilket sker genom företagsledarens i stort sett intuitiva val av transportmedel.

Specialkonsumentvaruföretagen uppvisar därvid ingen enhetlig lösning på fraktproblemen. I vissa fall är lastbilstransporter enda lösningen.

Vi försökte att skicka på järnväg till Tyskland, därför att vi har stora köpare där som köper hela vagnar. Pengar är en dyr vara idag, och betalningstiden är ungefär 30 dagar. Det får ju inte ta 30 dagar att få ner en vara. Så vi var tvungna att ändra på transporten, så nu lastas allt på lastbil här, och finns ett dygn senare hos vår tyska kund. Vi skickar idag allt inom Norge, Danmark, Tyskland och Sverige på lastbil. ... Vi valde lastbil därför att tid är så ohyggligt stora pengar idag och vi kan inte begära att vi skall ha punktligt betalt av kunden om vi skickar på järnväg, eftersom varorna då kanske inte hinner ner till kunden förrän fakturan är förfallen. Så fungerar Statens Järnvägar. Jag kan även nämna att första gången vi skickade med järnväg, så var hela lasten nästan krossad, vilket gjorde att det uppstod stora problem både för kunden och för oss. (F 25)

I andra fall ger järnvägsfrakt de största fördelarna, även om vissa situationer lämpar sig bäst för biltransport.

Ja, jag kan säga att till 95 % använder vi oss av SJ idag, det är därför att de har container, som s a s går från dörr till dörr och det passar för våra tillverkningar jättefint. Och det förbilligar

förpackningen - det kostar kr 30 att hyra en sådan container. Och i en sådan container ryms varor för ca 4.000 kronor och upp till 6.000 kronor, det är litet olika. Men det är klart att vi har litet att göra med ASG och bilar också. (F 9)

Tullar. Specialkonsumentsvaror är naturligtvis tullbelagda till vissa länder i lika hög grad som övriga varugrupper. Tullarna anses dock inte påverka exportförsäljningen nämnvärt. Nedanstående citat är representativt för specialkonsumentsvaruföretagen.

Tyskland betalar vi idag 8 % men det går ner undan för undan. Det är inte tull för närvarande till Danmark, men jag vet inte hur det går nu med EG, men till Norge är det i alla fall ingen tull. Till Canada och Amerika har vi ca 11 %. Jag tror inte att tullen har medfört så mycket, eftersom det inte har varit någon tull till Danmark och Norge och när nu tullen undan för undan går ner till vårt största exportland nämligen Tyskland så innebär inte tullen något stort hinder för oss. (F 25)

Kreditgivning. Även kreditgivningens omfattning påverkar kostnadsstrukturen och bör då återverka på prissättningen. Specialkonsumentsvaruföretagen lämnar som regel inte längre krediter till exportkunderna än man gör till kunderna på hemmamarknaden.

Nej, det gör vi inte. Vi säljer på 30 dagar i vissa fall fri leveransmånad 30 dagar, men någon längre kredit lämnar vi icke. (F 25)

Nej, samma villkor, ibland kortare krediter utomlands. (F 1)

Nej, jag kan gott säga, att exportmarknaden tar kortare krediter än den svenska. Därför att den svenska marknaden är så hårt ansatt, så de har inte kapital att betala snabbt idag. (F 9)

Det behöver den inte göra, därför att säljer man mot rambouche så får man snabba pengar tillbaka. Men lämnar man öppen kredit så tar det ju längre tid.

Hindrar rambouchen utvecklingen av en affärsförbindelse?

Det gör det i någon mån. Men när det gäller nya kunder, så vågar man inte annat. När man börjar

känna kunden och hans ställning, så går man över till öppen kredit. Då kan det hända att vi får vänta på pengarna. Och det är vi inte så glada för. Vi har väntat på pengar upp till 5 å 6 månader. Kanske litet mot vår vilja. Vi har inte sagt något - pengarna kommer väl! (F 22)

Servicegivning. För specialkonsumentvaruföretagen innebär service säljstöd, öppenhet och allmän beredvillighet gentemot distributörerna. Därmed uppstår en liering mellan producent och distributör, som i viss mån liknar den mellan specialproducenttillverkare och dess kunder och som endast i undantagsfall observeras för standardkonsumentvaruföretag.

Främst genom personliga relationer på den utländska marknaden. Det som ger någonting är när jag sätter mig ner med en chef och vi börjar resonera om vad vi skall leva av både han och jag på detta utbyte. (F 25)

Anpassnings- och utvecklingsservice samt reklamationservice är de två aktuella servicetyperna för specialkonsumentvaruföretagen. Anpassnings- och utvecklingsservicen har för specialkonsumentvaruföretagen inriktningen på att utforma en ur marknadssynpunkt lämplig produkt, varvid dels distributionsledets önskemål, dels dess speciella kompetens tas tillvara på ett direkt sätt.

Vi har en modell som heter "kaskad" och som vi hållit på i ett år med prototyper och farit med lastbil emellan tyska städer och här, ändrat och kört ner igen och hållit på tills dess att vi fick den till vår belåtenhet. ... (F 25)

När sedan produkterna fått sitt färdiga utseende, måste dock de långa produktionsserierna få löpa fritt, varför speciella önskemål, på samma sätt som i standardvaruproduktionen, då oftast måste avvisas.

Det kan väl vara en viss anpassning. Någon kund kan kanske tycka: "Jag vill ha en annan färg i stället för den färg vi säljer på Sverige, ett annat beslag", eller något sådant. Men några större förändringar gör vi alltså inte. Då avstår vi hellre från affären. ... Ibland är vi tvungna att anpassa oss. (F 22)

Det exklusiva hos specialkonsumentsvarorna, både i produktionen och i sättet att distribuera, ger en marknadsmässig förening mellan kvalitet och service. Kunden betalar för säkerheten i en gedigen, genomtänkt produkt. Reklamations-servicen är därför en del av köpet.

Reklamationer är emellertid sällsynta. Den hantverksmässigt betonade produktionen anges som skäl till detta.

13.5 STANDARDKONSUMENTVARUFÖRETAG

Distribution. De små exporterande standardkonsumentsvaruföretagen är i princip uppbyggda kring en rationell massproduktion av standardiserade komponenter, vilka sammanställs till multimarknadsanpassade produkter. Marknadsanpassningen sker i huvudsak genom mer eller mindre täta modellförändringar och genom att ytliga, utseendemässiga detaljer varierar mellan marknaderna. Man kan i vissa fall också bibehålla produkterna oförändrade under relativt lång tid och växla mellan marknader med olika smak- och modetillstånd.

Den ledande affärsidén är, att "1000-serierna skall kunna få rulla någorlunda ostört" (F V). Detta ger en inriktning av distributionsarbetet på priskonkurrens och "hårdförsäljning". Ju mer produktionsanpassat och massproducerande företaget är, desto större betydelse får priset som konkurrensmedel. När graden av marknadsanpassning av företagets produkter ökar, minskar priskonkurrensen i omfattning och ökar kvalitets- och märkeskonkurrensen i betydelse.

Standardkonsumentsvaruföretagen säljer genom många olika former av distributionskanaler. Ett och samma företag kan använda agenter, grossister och importörer samtidigt som man säljer direkt till detaljisthandelsledet.

Mässan har en central och i vissa fall avgörande betydelse för standardkonsumentsvaruföretagens exportförsäljning.

Mässorna är mycket betydelsefulla. Vi ställer ut i februari i Stockholm. Den mässan är främst avsedd för svenska förhållanden. Den besöks också av utländska storköpare, för där får de se den samlade produktionen. Strängt taget alla ställer ut där. Så är det exportmässan i Köpenhamn i maj. Där ställer de som är mest exportinriktade ut. Där är samtliga skandinaviska länder företrädade. Huvuddelen av besökarna där är utlänningar. Där är väldiga möjligheter att få kontakt. Det kommer nya varje år. (F V)

Vi fungerar nämligen så, att man visar sig på olika mässor, dels i Stockholm, dels i Köpenhamn och där får man en inblick i efterfrågan. Det kommer exportkunder från olika länder, frågar vad det kostar, de tycker att just den produkten passar deras marknad. (F 8)

Den direkta försäljningen på mässorna varierade i betydelse, från 50 % av exportförsäljningen ner till 5 à 10 %. Ju större denna försäljning är, desto mindre betydelse får agentförsäljningen och desto lösare knyts agenterna till företaget.

Försäljningen på mässorna skapar också långsiktiga affärsförbindelser, oftast då på de mindre marknaderna, där företagen inte har representanter. Denna marginella försäljning kräver förhållandevis liten arbetsinsats och är därför relativt betydelsefull. Ett företag med i övrigt starka agentrelationer kan sälja ca 1/4 av exportomsättningen direkt på mässorna. Dessa affärstransaktioner upplevs som mycket fördelaktiga och som speciellt lönsamma.

Ja, vi lägger varken ner mer tid eller pengar på de länderna. Kanske mindre, för där har vi inga representanter. Ta ett exempel. Vi har en kund som heter A...a i Hamburg som säljer på Arabien. Vi får order från Hamburg. Vi skickar en järnvägsvagn dit. Där sker omlastning till båt som går till Arabien. Jag har aldrig varit i Arabien, jag känner ingen där. Jag känner däremot killen från Hamburg. Han har varit på mässorna. Jag har fyra kunder på Färöarna. Jag har aldrig varit på Färöarna. Vi har leverans varje månad. Ingen provision eller någonting. Det är tvärtom bättre affär.

Vi har t ex ingen representant i Schweiz, men vi har tre kunder som köper marknadsvis. Vi har inte

rest och försökt sälja utan vi har hittat dem på möbelmässor och de har blivit belåtna och kommer tillbaka.

Jag har kunder på Island. Den här typen av kunder kommer av sig själv. De kommer till mässorna ... Det är gamla kontakter. Vi sänder vår katalog regelbundet. De provar och det går bra. Och så rullar det vidare. (F V)

Den långsiktiga planeringen av företagets exportverksamhet och "mässförsäljningen", dvs försäljningen till kunder på själva mässan, griper delvis in i varandra, då "mässförsäljningen" också kan sägas ha långsiktiga verkningar om kunderna återkommer år från år. Detta gäller speciellt företag som får en betydande del av sin exportförsäljning genom kontakterna på mässorna. Sådana företag kan använda alla de traditionella distributionskanalerna - de säljer direkt till detaljister och via importörer, grossister och agenter - men huvudvikten läggs vid den direkta försäljningen till de detaljister och importörer, som kommer till mässorna. Detta medför att försäljningen varierar mellan åren.

Exportandelen varierar från ett år till ett annat. Något år har man misslyckats med kollektionen och då går exporten ner. Ett visst år går det bra, kollektionen slår. Det har också varit väldigt lugnt på exportmarknaden både i Canada och Tyskland vissa år. Men i stort sett har vi skaffat en rätt fast kundkrets i många olika länder. (F 8)

Som regel har dock de flesta exportverksamma standardkonsumentvaruföretagen mycket fasta relationer till sina agenter. De upplevs oftast som en nödvändig del av företagets exportorganisation.

Det är jag mån att framhålla, att vi har våra representanter som vi måste ha. De får kopior på varje brev och det är ständiga korrespondenser med dem. Där är denna länken nödvändig. (F V)

Det är samma kostnad att betala en liten provision till en agent eller att ha direktkontakt. Man skulle inte vinna något på att gå direkt. Det skulle medföra en service och uppföljning som skulle bli väl så kostsam. Det är inte bara att skicka över

ett lass möbler till Danmark och sedan tro att nu är det bra.
Det är många som har gjort det misstaget. Man behöver agenter. Han skall skylta upp möblerna osv.
(F 20)

I vissa fall har agenterna en stor del eller hela sin försäljning på sina respektive marknader från det svenska företaget.

De är i regel provisionsanställda. De säljer inte bara vårt. I Österrike, USA, Canada, England leder våra försäljningar hos vederbörande representant. I Österrike svarar vi för minst 80 % av hans försäljning. Agenterna kan bara ha ett begränsat antal företag annars blir möbelhandlaren trött. (F V)

Vi använder provisionsagenter. Agenterna skall varje år sälja en viss minimikvantitet per kvartal. ... Agenterna arbetar enbart för oss. De har inga andra produkter med i sin kollektion. De arbetar enbart med våra artiklar inom bäddmöbler.
(F 20)

I sådana fall, då agenterna helt eller till mycket stor del är beroende av det svenska företaget, kan detta låta hela sin exportförsäljning gå genom dessa, även den till varuhusen, detaljhandelskedjorna och andra större kunder. Vanligtvis förbehåller sig dock företagen rätten att sälja direkt till de största detaljisterna.

Ja, på USA t ex. Där har vi kunder som inte köper genom representant. De vill inte köpa genom representant. Detta vill vi inte ändra på. Sådana här stora kunder vill vi ta emot direkt. En stor kund köpte 1100 sekretärer i november på ett bräde. Sådana här kunder är finfint att ha med och göra på alla vis - pengar på 10 dagar t ex. Det förstår ju vederbörande agenter - sådana kunder måste ligga utanför. Sådana här kunder har ofta den principen att de inte vill ha med representanter att göra. De köper. De kommer hit alltså. De har kontor i Köpenhamn och så kommer deras folk över här. De tittar i fabriken och går runt. (F V)

Det är dessutom vanligt att företagen i de nordiska länderna säljer direkt till detaljhandeln och att man med ökande avstånd säljer genom mellanled.

Vi bearbetar Danmark och Finland och hemmamarknaden med egna försäljare till detaljhandeln. I andra länder har vi grossister eller varuhuskedjor. (F 18)

På Sverige har vi två heltidsanställda försäljare. I Danmark har vi en försäljare på provisionsbasis och i USA har vi agenter. (F 6)

Vi säljer mest till detaljister, men i USA säljer vi även till importörer, ett slags grossister. (F 8)

Konkurrens. För ett extremt massproducerande företag gäller, att en och samma produkt skall kunna avsättas på alla marknaderna. Detta bygger på idén, att det alltid överallt finns köpare till produkterna. Det gäller bara att hitta den rätta vägen till dem.

Och jag kan inte inse varför vi inte skall kunna sälja på Frankrike, när vi kan sälja på nästan hela Europa. Det måste gå. Det gäller att hitta de rätta kanalerna. (F V)

I detta resonemang tillåts priset spela huvudrollen. Kvalitet, service och design kommer i andra hand.

Vi har hyfsad kvalitet, acceptabelt pris, vi anses vara prisbilliga, modellerna passar. Har varan rätt pris och rätt kvalitet är den såld. Men jag säger än en gång - våra framgångar bottnar i att vi har en slagkraftig produktion. Vi kan vara med i priskonkurrensen. Vi kan sälja till priser som är uppskattade. (F V)

En ökad marknadsanpassning av företaget ger en motsatt policy. Kvaliteten betonas och prisets betydelse minskar.

Vi ger oss aldrig in på en exportmarknad för att slåss på samma områden, där hemmaindustrin täcker. Vi försöker kanske kila in oss på kvaliteten i den lucka som hemmaindustrin lämnat. Vi är rädda för den s k lågpriskalkylen. (F 18)

En kvalitetsinriktad försäljningspolitik är i många fall en tvingande nödvändighet för standardkonsumentvaruföretagen, trots den principiella uppbyggnaden av företaget,

enligt vad som sägs ovan, kring en rationell massproduktion och multimarknadsanpassade produkter. Detta beror på det relativt sett höga löneläget i landet och de minskade möjligheterna till självfinansiering av den som följd av lönenivån nödvändiga kontinuerliga rationaliseringen av produktionen och distributionen. Å andra sidan kan det då också ses som den riktiga politiken för många mindre företag i Sverige. Smådriftsfördelarna tycks komma till störst nytta, om kraven på rationell produktion och på långa serier dämpas till förmån för ökad kvalitet. Detta är liktydigt med att företaget skall (1) välja den extrema standardiserade massproduktionen kombinerad med ren priskonkurrens och massdistribution eller (2) välja ett kvalitetsinriktat specialvarubetonat sortiment. De kundkategorier, som blir aktuella i detta senare fall upplevs som mindre prisinriktade. Renodlade skapar båda dessa inriktningar gynnsamma konkurrenssituationer.

Ren priskonkurrens

En sak som är väldigt enkel då, är att gå på varuhus direkt. Då kan man operera hemifrån. Och de har ju sina fingrar ute. De söker ju själva kontakter. Det är ett billigt sätt och konsumenten får en billig produkt. Men varuhusen pressar priserna, så vi får inte mer för det, men vi får en stor omsättning. ... Det här med att öka omsättningen har en marginell effekt också. Vi utnyttjar våra anläggningar bättre och åker man inte på någon bakstöt, så förbättrar det likviditeten. (F 21)

Går jag ut med en bra vara till ett bra pris, då har jag kunderna på mig - jag får inte vara i fred. (F V)

Kvalitetskonkurrens

Konkurrensen är hård i denna branschen. Det är stor omsättning på företag. Det kommer nya och det försvinner. Men vi har väl liksom med tanke på konkurrensen försökt skapa en särställning. Vi har speciella produkter som kopplas samman med vårt namn, en speciell linje. Och att vi inte försöker slåss med priserna. Vi slåss med utförande och kvalitet. Och har man väl kommit dit, så blir konkurrensen inte så besvärande. Vi försöker sälja in vårt namn och inte lampor till varje pris. Vi säljer vårt namn och på namnet säljer vi lampor. (F 21)

Konkurrensen utomlands? Ja konkurrensen finns ju både i Sverige och utomlands. Jag vet inte vad jag skall svara på det. Vi kanske bara upplever det som stimulerande. (F 18)

Företagen som ligger mellan dessa inriktningar upplever konkurrensen som hårdare, i många fall som mycket hård.

Man upplever det på det sättet, att allting kostar för mycket. Allting är så dyrt i Sverige, det som är tillverkat i Sverige. ... Det är genom detta och fördelaktiga inköp och mängd som gör att man kan pressa priset. ... Det är alltid en prisfråga, det kostar för mycket, och då måste man rationalisera så hårt man kan och få fram en produkt som är konkurrenskraftig. Andra länder har alltid lägre priser. (F 8)

Konkurrensen är svår, det är många om budet. Det är många som tillverkar liknande produkter. Man får hela tiden vara alert med nya modeller och följa med i prisutvecklingen. (F 6)

På utlandet är det betydligt hårdare konkurrens. För att kunna exportera möbler måste man kunna presentera en möbel som har högre standard till samma pris jämfört med de inhemska produkterna. Jag skall ta ett exempel. Tänk er att man skall köpa en vara som kostar 1.000 kr. Skall man välja mellan en svensk vara som har samma kvalitet, då väljer man den svenska. Detta är naturligt. Exporten måste alltså vara bättre än den inhemska produktionen för att det skall gå att sälja överhuvudtaget. Det går inte att säga, att nu har vi fått litet överproduktion. Nu skall vi skicka över detta till ett annat land. Det finns inga möjligheter att göra så. (F 20)

Kalkylering. Standardkonsumentvaruföretagen baserar huvudsakligen sin prissättning på självkostnadskalkylering.

Vi arbetar med normalkalkyler och sneglar inte alltför mycket på marknadspriser. Antingen är det lågt och då går det hem eller är det för högt och då kan vi inte tillverka. (F 18)

Vi kalkylerar till självkostnadspriser. Vi har aldrig något annat sätt att prissätta. Vi har en exakt prissättning. Vi har hög kvalitet. Vi har mycket god service till kunderna. Det viktiga är vår direkta prissättning. Vi har en kalkylerad prissättning. Många företag hugger ett pris och tittar på vad konkurrenterna tar. Vi kalkylerar våra varor och tar betalt vad det kostar. (F 20)

Informationsinsamling. Mycket av den information som småföretaget behöver i sin exportverksamhet kommer genom distributionskanalerna. Vi har tidigare (kapitel 12)

konstaterat att agenterna spelar en viktig roll för informationen till företaget om produktmodifieringar och överhuvudtaget i produktutvecklingsarbetet. Agenten har också stor betydelse när det gäller information i allmänhet om förhållandena på sin marknad. Ju starkare banden är mellan företaget och agenten, desto större betydelse har dessa informationsströmmar.

Agenterna ger oss den viktigaste informationen.
(F 20)

... därför att en agent som bearbetar en marknad, han är ständigt i kontakt med detaljister och den kategori som köper möbler och får information om vad som sker i landet, förändringar ... (F 8)

Vi har en representant i varje land, som kan språket, känner önskemålen och eventuella förändringar. De får också undersöka vilken kund man skall sälja till, om han är solvent, hur han är att ha och göra med osv. Det tycker jag är enda rätta vägen. Det är svårt för en svensk att resa runt.
(F V)

Mässorna. Även mässorna har stor betydelse för standard-konsumentvaruföretagens informationsinhämtning. För företag, med mindre starka agentrelationer och med en omfattande försäljning över mässorna, är dessas betydelse som informationskälla avgörande. Huvuddelen av den information och den respons som dessa företag behöver erhålles på mässorna.

Vi visar oss på olika mässor ... Då får man till svar att det är för dyrt, eller inget intresse, då får man ändra den produkten, och försöka hitta på något annat som är mer lämpligt för den marknaden, kanske en speciell marknad som man vill komma in på, Amerika eller Canada. Det är klart, besluta att man skall exportera, man måste vara väldigt prismsindad, man måste veta vad produkten får kosta, det får inte vara för dyrt heller, man måste veta litet om de olika marknaderna hur det fungerar, hur deras löneläge är, vilken köpkraft de har, vilka modeller de kan vara intresserade av, sådant måste man veta innan man går ut på en exportmarknad. Men man får väldigt mycket information när man är på mässor, därför att där kan man diskutera med köparna om vad de verkligen vill ha, vad de är intresserade av. (F 8)

Men det vore naturligtvis oklokt för sådana företag att inte också ta till vara den information, som agenterna lämnar, och därigenom öka sannolikheten för att köparreaktionerna på mässan inför företagets kollektion blir den önskade.

En agent som bearbetar en marknad han är ständigt i kontakt med detaljister och den kategori som köper möbler och får information om vad som sker i det landet, förändringar, om ett träslag skall försvinna och så, om man i stället för teak skall gå in för lack och sådant. Får man information, att det håller på att ändra sig, då får man anpassa produkterna till den förändringen i det landet. (F 8)

Någon informationsinsamling av betydelse förutom den genom agenterna och mässorna förekommer inte. Dock användes i någon mån branschföreningar, exportrådet, svenska handelssekreterare, banker o dyl för vissa typer av allmän information.

Informationsgivning. Agenterna fungerar som självständiga företag på sina respektive marknader, varför de där sköter den marknadsvisa informationsgivningen. Denna kompletteras någon gång, men detta är snarare undantag än regel, med annonser i utländska tidningar från den svenska exportören.

Det är litet. I Österrike brukar vi annonsera i en tidning. En grupp som heter Europamöbel ger ut en katalog en gång om året, där vi är med. Vi har aldrig satsat mycket på reklam. Den bästa reklamen är att varan är lättsåld. (F V)

På icke agentmarknader förekommer ingen egentlig informationsgivning, annat än att kataloger och broschyrer tillställas kunder, som man fått kontakt med på mässorna. Mässorna har således en informationsinsamlande, en informationsgivande och en kontaktskapande funktion. Betydelsen av de tre funktionerna varierar som synes mellan företagen.

Språkkunskaper. De praktiska problem i kommunikationen med de olika marknaderna, som kan uppstå i samband med krav på flerspråkighet, löses på olika sätt. Ett problem härvid,

som följer av det lilla företagets organisation, är att anställda tjänstemän måste kunna arbeta i flera funktioner, då arbetsuppgifterna dels är integrerade, dels ofta begränsade till sin omfattning, varför företagen inte kan anställa specialister mer än i de traditionella huvudfunktionerna ekonomi, produktion och försäljning. Dessa tjänstemän måste sedan också klara de speciella problem, som uppstår inom företaget som följd av dess exportverksamhet.

Vid möbelmässorna har vi flerspråkiga personer till hjälp, som vi hyr. Dessa personer bör kunna minst 6 språk. Här i företaget har vi anställt folk som kan de vanligaste språken. De är heltidsanställda av oss. Engelska är det viktigaste och att de också kan tyska. Problemen är alltså lösbara, men det är alltid ett stort problem om man inte har möjligheter att få den kraften som kan utnyttjas för andra ändamål än exporten. Vi kan inte ha en heltidsanställd exportperson, det blir alldeles för dyrt. Ju fler språk man kan, desto mer kontakter kan man knyta. (F 20)

I många fall sköter företagsledaren ensam exporten med hjälp av en korrespondent.

Min korrespondent är naturligtvis språkkunnig. Själv klarar jag tyska och engelska relativt flytande. Kom sedan ihåg, att mer än hälften av vår export går till de skandinaviska länderna. Där är inga språkproblem. Vilken knalle som helst kan ge sig över till Danmark och Norge och sälja. Det är lika lätt som i Sverige. Det är fritt för leverans. (F V)

Skilnader mellan hemmamarknads- och exportpriser. Samtliga exportverksamma standardkonsumtvaruföretag håller som princip samma priser på exportmarknaderna som på hemmamarknaden. Det förekommer ibland vissa skilnader som följd av frakter, tullar och exportmarknadskrediter.

Fraktkostnader. Standardkonsumtvaruföretagen försöker i hög grad minska transportkostnaderna genom samarbete med närliggande företag. Man försöker därvid åstadkomma ett effektivt utnyttjande av transportmedlen genom samlastning av järnvägsvagnar, lastbilar och containers.

Småföretagen kan samarbeta i distributionen. Det finns spridningsvagnar från Trelleborg till Wien. Antag, att vi inte kunde lasta hela vagnslaster och containers. Det skulle vara ganska hopplöst. Transportsektorn spelar en väldig roll. Det spelar en stor roll detta med containers - att man kan använda ett vanligt kartongemballage, när man skickar varor till Amerika. Om vi ser på vår amerikanska marknad, så lastar vi till de större kunderna hela containers - de kommer hit med sina containers, vi fyller dem. Sedan båt och därefter lastbil i USA. Detta är bra. Godset skrymmer mindre, vi kan ha vanligt emballage, det kommer garanterat fram oskadat.

Om man inte kan skicka en hel container till en kund, så gäller regeln i Köpenhamn, som är utskeppningsplats för skandinaviska möbler, att där beställer en amerikan varor från flera företag och dessa skall sedan samlas hos en speditör. Det var en som ringde från Chicago i eftermiddag och som ville ha varor i slutet på nästa vecka i Köpenhamn för att fylla en container. Då fylldes containern med varor från 5 å 6 företag. Det går snabbt fram. Han får allt på en gång. Det är helt när det kommer fram.

Varor till Österrike skickas med en vagn till speditör i Sydtyskland som specialiserat sig på möbeltransporter. Han har vagnar som sedan går till olika delar i Österrike. Han lämnar av varorna på anvisad plats. Vi har också direktbilar när det gäller större leveranser. Vi har bilar som går härifrån till Wien på 2 dygn. I Tyskland har speditörerna specialiserat sig. Till England lastar vi i containers som går till Hull och där finns en speditör som har hand om transporten över hela England. Det gäller att hitta de rätta kontakterna och där kan representanterna hjälpa till. Innan vi hittade den rätta i England hade vi tre stycken.
(F V)

Tullarnas effekt på exportpriserna varierar mellan företagen - naturligt nog beroende på till vilka marknader företagen exporterar och från vilka länder den huvudsakliga konkurrensen kommer.

Det är både för- och nackdelar med tullar. Vi hade inte lyckats så bra i Österrike om inte tyskarna mött så höga tullar där. De får betala tull på upp till 20 - 40 %. Det är alltså inte enbart fördelar för oss att komma med i den gemensamma marknaden. Vi får snart finna oss i att samtidigt som tullarna till EG-länderna går ner, så går tullarna inom Efta-området ner, så vi får konkurrera med tyskarna i Österrike. Vi har ju hittills kommit

in tullfritt till Österrike. Å andra sidan har vi fått betala 10-12 % tull till Tyskland, men snart blir det tullfritt, så det blir ju en fördel. I England har vi en stark marknad i dag, men tyskarna kommer till England om ett par tre år. På sätt och vis är alltså det gamla systemet bättre än det kommande. (F V)

Kreditgivningen på exportmarknaderna påverkar normalt inte prissättningen. Den principiella inställningen är att exportförsäljningen inte skall dra längre krediter. I många fall blir kredittiden dock längre på exportmarknaderna än på hemmamarknaden.

Ja, det tvingas vi till vid vissa situationer. Den längre transporttiden kommer in i bilden - framför allt. Detta finansieras med egna medel. Vi har byggt upp företaget med likviden. ... Man får inte vara beroende av kapital för att kunna exportera mycket, utan man måste ha en viss tolerans vid kreditgivningen. (F 6)

Ja, man får ha mycket pengar utestående. Bl a gäller detta USA och Canada, det tar längre tid att få likvid. Det kan ta ibland 3 å 4 månader innan man får betalt. (F 8)

På de marknader, där försäljningen är av någorlunda omfattning, har även mindre företag möjligheter att ordna penninghanteringen smidigt för att minska kredittidens längd. Det behöver då inte bli några skillnader mellan hemma- och exportmarknaderna.

Nej ungefär detsamma. Vi säljer i landets valuta. Vi upprättar bankkonton i utlandet så det går lika smidigt för dem att betala till oss som till en inhemsk leverantör. Det är värdefullt. Vi får redovisning från banken i Österrike varje tisdag. Vi har checkräkning på det kontot, vi betalar våra speditörer osv med att skriva checkar i Sverige och så dras checkräkningarna av på kontot. Vi slipper alltså växelkursförluster. Sedan kan vi lyfta vinstpengar direkt på banken i Sverige. (F V)

En speciell företeelse för standardkonsumentvaruföretagen är de mycket stora leveranserna till varuhus och detaljhandelskedjor. Härvid minskar kredittiden, men samtidigt

pressas priserna.

Servicegivning. Standardkonsumentvaruföretagen använder i sitt marknadstänkande ett tämligen ospecificerat servicebegrepp.

Servicen i Sverige kan vi hålla relativt hög, utomlands blir det alltid litet sämre. (F 18)

Vi har mycket god service till kunderna. (F 20)

Ja, det vill man ju alltid framhålla - de egna produkterna, men skall jag säga något så gäller det prissättningen och den service vi har. (F 6)

Man får hellre avstå från nya marknader än att minska servicen till de kunder man har. (F V)

Med service avses i allmänhet en öppen, ärlig affärsattityd gentemot kunderna, vilket bl a yttrar sig i snabb och säker behandling av reklamationerna. En viktig del av denna service är att trygga kunder mot förluster vid transportskador.

En del kunder tar direktkontakt. Allt försäkras. I England har speditören en reparationsavdelning. Han reparerar och skickar räkning till oss som vi lämnar till försäkringsbolaget. Ibland reparerar kunden själv och kostnaden dras av på priset. Det går inte att returnera hem, det blir för dyrt. I vissa fall får det helt skrivas av om skadorna är för stora. Skadorna är under 1 % och där är det ju viktigt med en bra speditör. (F V)

13.6 SAMMANFATTNING

Utformningen av småföretagets exportdistribution beror förutom av sortimentsstrukturen av sådana faktorer som produkternas behov av installations-, reparations- och översynservice, företagets resurser och erfarenhet, behovet av information, marknadernas belägenhet osv.

Antalet led i distributionen kan därvid vara tämligen stort. Det exporterande företaget har i varje exporttransaktion kontakt med en partner i ett bestämt led. Vad som händer

med produkten i efterföljande led vet man då oftast inte mycket om. I några fall har företaget i Sverige viss kontakt med exportpartners kunder, dvs med efterföljande led. Exportföretaget opererar dock ofta på flera olika nivåer samtidigt, dvs med olika typer av exportpartners i samma land.

Specialproducentvaruföretagen arbetar med korta distributionsvägar och personliga kontakter. Det förekommer i något fall att företagen har något eller några försäljningsföretag utomlands. Småföretaget har dock inte resurser att själva bygga upp en mera omfattande exportorganisation. I de fall, då företagen av monterings- och serviceskäl behöver en sådan organisation, måste man finna inhemska samarbetspartners. För att tillvarata marginella försäljningsmöjligheter kan företagen i vissa fall sälja över agent.

Standardproducentvaruföretagen säljer genom agenter. Viss direktförsäljning förekommer emellertid också. Mindre maskintillverkare anlitar vid sidan om sin försäljning över agent svenska handelshus för en relativt stor del av exporten, företrädesvis på avlägsna marknader. Alternativet med egen försäljningsorganisation utomlands är inte aktuellt i något fall.

Specialkonsumentvaruföretagen säljer ett smalt, exklusivt sortiment genom selektiv distribution. Det föreligger därmed ofta behov av nära samarbete och idémässig överensstämmelse mellan exportör och distributör, av vilket följer korta direkta distributionskanaler och personliga kontakter. Småföretaget har emellertid inte resurser till direkta kontakter med alltför många kunder, vilket leder till att företagen säljer direkt till näraliggande marknader och genom agent på övriga. Problemet är då att finna agenter, som vill arbeta i enlighet med exportörens försäljningsprinciper.

Standardkonsumentvaruföretagen uppvisar en heterogen distributionsbild. Mässan har härvid en central och i vissa fall

avgörande roll. Den direkta försäljningen på mässorna varierar dock i betydelse - från ca 50 % av exportförsäljningen ner till 5 ä 10 %.

Flertalet företag använder alla de traditionella distributionskanalerna, dvs direkt till detaljister och via grossister, importörer och agenter. Direktförsäljningen omfattar dels stora kunder av typen varuhus på både nära och fjärran exportmarknader, dels relativt små kunder på näraliggande marginella marknader (t ex Island och Färöarna). Agenter, importörer och grossister förekommer på i stort sett alla marknadstyper. Ju större respektive marknad är och ju mindre betydelse försäljningen på mässorna har för företaget, desto fastare knyts banden mellan exportör och agent.

För standardkonsumentsvaruföretag med omfattande exportverksamhet lockar tanken på egna försäljningsföretag utomlands.

Konkurrens. Småföretagen upplever allmänt sett konkurrensen på exportmarknaderna som hård. Detta tillskrivs det höga löne- och kostnadsläget i landet. Härav följer att företagen, med något undantag, försöker undvika den rena priskonkurrensen och i stället inriktar produktion och försäljning på specifika marknadssegment, där produktpriset underordnas exklusivitet, kvalitet och service.

Specialproducentvaruföretagen har genom sin differentieringspolitik naturligt nog en försäljningssituation, där priset betyder mindre än kvaliteten. Konkurrensen betecknas därför ofta som stimulerande.

Standardproducentvaruföretagen däremot måste medvetet inrikta sin verksamhet mot marknadssegment, där specifika produktfördelar kan föras fram, för att epitetet "hård" stundom "mördande" skall övergå i stimulerande konkurrens. Detta tycks vara svårare att åstadkomma ju enklare och prisbilligare produkten är. Vissa standardproducentvaruföretag har en monopolsituation på grund av långt driven

specialisering och/eller genom unika produkter eller konstruktioner. I dessa fall upplevs ingen "egentlig" konkurrens. Vid vissa servicetunga produkter krävs trots en monopolliknande marknad geografisk segmentering för att möjliggöra ekonomisk servicegivning. Geografisk segmentering kan också framtvingas vid lång specialiseringsgrad, av vilken följer hård priskonkurrens. Småföretaget måste då koncentrera sina försäljningsresurser till bestämda, begränsade områden för att uppnå tillräcklig försäljningstäthet, vilket då dels är ett försäljningsargument, dels en nödvändig förutsättning för ekonomisk servicegivning.

Specialkonsumentvaruföretagen har en naturlig inriktning på kvalitet och exklusivitet, som medför att prisets betydelse vid konkurrensen hålls tillbaka. Konkurrensen betecknas därför mera ofta som stimulerande än som hård.

Standardkonsumentvaruföretagen kan under vissa omständigheter lyckas med att gå ut i ren priskonkurrens på de internationella marknaderna. Förutsättningen är mycket rationell produktion i långa serier av standardiserade, multimarknadsanpassade produkter. Det är dock sannolikt lättare för ett litet företag att arbeta med kortare serier och ett kvalitetsbetonat specialvarusortiment, vilket enligt ovan vanligtvis medför att konkurrensen kan betecknas som "stimulerande". Flertalet standardkonsumentvaruföretag har varken den ena eller den andra av dessa två inriktningar och upplever därför konkurrensen som hård, i många fall som mycket hård.

Vi kan konstatera, att det typiska exportverksamma småföretaget, oberoende av sortimentsstruktur, arbetar med en selektiv inriktning av sin distribution på marknadssegment som värderar kvalitet och service. Detta ger möjligheter för företagen att utnyttja den flexibilitet som följer av organisationens litenhet och den s k organisationella funktionsintegreringen och är då den kanske väsentligaste smådriftsfördelen.

Kalkylering. De exportverksamma småföretagen använder oberoende av sortimentsstruktur och konkurrenssituation ett kostnadsbaserat prissättningsresonemang med i vissa fall försiktig marknadsanpassning vid monopol- och monopolistisk konkurrens.

Informationsinsamling. Generellt gäller, att huvuddelen av den information företagen behöver för sin exportverksamhet kommer genom distributionskanalerna. Vid sidan om informationsinhämtning via de etablerade distributionsvägarna spelar mässorna en viss roll. Mässornas relativa betydelse härvid är större för standardvaruföretag än för specialvaruföretag. Övriga informationskällor som branschföreningar, handelskammare, Sveriges exportråd osv har endast marginell betydelse för de små företagens informationsinsamling.

Informationsgivning. Mässorna har allmänt sett större betydelse i informationsgivningen än i informationsinsamlingen. På marknader där företagen är representerade av agenter sköts huvuddelen av informationsgivningen av dessa. Annonsering i utländska tidningar från företagen i Sverige förekommer endast i ringa omfattning. Broschyrer och katalogmaterial sändes i viss utsträckning från företagen i Sverige till kunderna på de utländska marknaderna.

Språkkunskaper. Bristande språkkunskaper är många gånger ett hinder vid företagens exportverksamhet. Kraven på flerspråkighet upplevs som problem och det är relativt vanligt att företagen anlitar översättnings- och tolkhjälp från företagareföreningar o dyl organisationer. I de flesta fall klarar man dock själva inom företaget kommunikation på engelska och tyska.

Skillnader mellan hemmamarknads- och exportpriser. Som följd av att företagen genomgående använder självkostnadsbaserad prissättning, erhålles i princip samma grundpris på alla marknaderna. Vissa differenser uppstår sedan som följd av olika stora fraktkostnader, exportmerkostnader

och försök till marknadsanpassning vid monopol- och monopolistisk konkurrens. För specialproducentvarorna leder konkurrensen på exportmarknaderna ofta till lägre export-än hemmamarknadspriser. Specialkonsumentvarorna blir oftast något dyrare på exportmarknaderna. För standardvarorna förekommer både lägre exportpriser och högre men för många företag är priserna lika på alla marknader.

Fraktkostnaderna. Transporterna medför direkta kostnader i form av emballage, hantering och frakttavgifter samt indirekta i form av ränta på i leveransen bundet kapital. Företagen försöker minimera summan av dessa direkta och indirekta kostnader. Sätten att lösa dessa problem varierar mellan företagen på i stort sett samma sätt inom de olika sortimentsstrukturerna, varför några mönster inte framkommer.

Tullarna medför att kostnaderna för exportprodukten ökar. Detta drabbar ofta kunderna, men kan i vissa konkurrenssituationer tvinga producenten till prissänkningar. Tullarna tycks dock generellt sett inte ha någon avgörande betydelse för småföretagens exportverksamhet.

Kreditgivning. Småföretagens kreditgivning på exportmarknaderna påverkar normalt inte exportpriserna. Den principiella inställningen är att exportförsäljningen inte skall dra längre krediter. I många fall tvingas dock företagen lämna längre kredit till exportkunderna än till hemmamarknadskunderna.

Servicegivning. Service och servicegivning framhävs generellt i småföretagens verksamhet. Styrkan i denna betoning sammanhänger med graden av inriktning på kvalitet i marknadsföringen. Ju högre kvalitet produkterna håller, desto mer betonas servicen.

Begreppen service och servicegivning rymmer dock ett antal olika aktiviteter och åtaganden, som varierar i antal och betydelse dels mellan sortimentsstrukturerna, dels i något fall inom en sortimentsstruktur.

Produkter som kräver en speciell serviceorganisation betecknas därvid som servicetunga produkter. Servicetunga produkter återfinns i huvudsak inom producentvarusektorn dels som specialprodukter, dels som standardprodukter i form av producentkapitalvaror. Småföretagens servicetunga produkter säljs vanligtvis i små serier, vilket ur serviceekonomisk synpunkt leder till behov av geografisk segmentering.

Följande aktiviteter och åtaganden i samband med service och servicegivning förekommer: (1) anpassnings- och utvecklingsservice, (2) installations-, monterings- och injusteringsservice, (3) översyns- och reparationservice och (4) reklamations- och garantiservice.

De aktiviteter och åtaganden som ingår i de olika sortimentsstrukturerna med i förekommande fall uppdelning på servicetunga och servicelätta produkter framgår av figur 13.3.

	Special- producent- varuföretag	Standardproducent- varuföretag		Special- konsument- varuföretag	Standard- konsument- varuföretag
		Service- tunga produkter	Service- lätta produkter		
Anpassnings- och utvecklings- service	X			(X)	
Installations-, monterings- och injusterings- service	X	X	X		
Översyns- och reparations- service	X	X			
Reklamations- och garanti- service	X	X	X	X	X

Figur 13.3 Aktiviteter och åtaganden i servicebegreppet hos olika sortimentsstrukturer.

14 Avslutning

14.1 UNDERSÖKNINGSRESULTATET I RELATION TILL UNDERSÖKNINGENS SYFTE

I del I av denna rapport behandlades bakgrunden till och tillkomsten av undersökningsresultatet, medan detta redovisades i del II. I föreliggande kapitel diskuteras avslutningsvis några olika aspekter på undersökningen.

Undersökningens syfte formulerades (i kapitel 1) som att explorativt undersöka svenska mindre industriföretags exportbeteende. Huruvida undersökningen har uppfyllt detta syfte, kan inte helt entydigt avgöras, om man, såsom här, med en explorativ undersökning avser att allmänt öka kunskapen om eller översiktligt kartlägga ett tidigare relativt outforskat område. Detta betyder, att det inte är frågan om, huruvida syftet har uppnåtts absolut sett, utan i vilken grad detta har uppnåtts.

Vi anser att undersökningens resultat uppenbarligen har gett en tillräckligt god bild av undersökningsområdet, för att väsentliga hypotestestande undersökningar skall kunna utföras från denna bild.

Genom det valda angreppssättet (i kapitel 3) kom undersökningens syfte att ses som att utveckla en "systemmodell på aktörsnivå". Också om syftet formuleras på detta sätt anser vi, att det har uppfyllts.

Emellertid anger de ovan givna svaren på frågan om syftet har uppfyllts endast att ett "lägsta tröskelvärde" har uppnåtts. Däremot besvaras inte i vilken omfattning kunskapen har ökat eller i vilken grad studieområdet har kartlagts. För att tydligare kunna ge en uppfattning om detta erfordras att dels undersökningsresultatets tillförlitlighet,

dels dess nyhetsvärde diskuteras mera ingående. Detta görs i de följande två delavsnitten. Sålunda behandlas:

- 1) undersökningsresultatet i relation till dess framväxt i avsnitt 14.2 och
- 2) undersökningsresultatet i relation till dess studieobjekt i avsnitt 14.3.

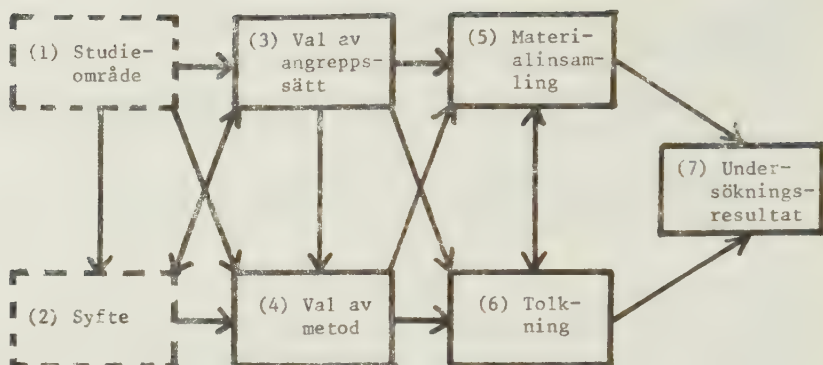
I samband med valet av angreppssätt angavs, att den vetenskapliga metodiken var betydligt mindre utvecklad för hypotesgenererande undersökningar än för hypotestestande. Detta gjorde, att vi också ansåg, att undersökningen hade en implicit metodtestande funktion. Sålunda kan också avsnitt 14.2 tolkas som en indirekt diskussion om hur detta syfte har uppfyllts.

14.2 UNDERSÖKNINGSRESULTATET I RELATION TILL DESS FRAMVÄXT

14.2.1 Kritiska moment i undersökningsprocessen

Eftersom endast en bristfällig teoretisk föreställningsram kunde påträffas för det valda studieområdet (se figur 14.1, punkt (1)), fastställdes ett explorativt undersökningssyfte (2). Utifrån studieområdet och undersökningssyftet bestämdes därefter angreppssätt och metod för undersökningen. Angreppssätt åsyftar härvid det övergripande synsättet för undersökningen och riktlinjer för val av metoden. Valt angreppssätt kan betecknas som "systemangreppssätt på aktörsnivå" (3). Som metod valdes fallstudier och komparativ analys (4). Mot bakgrund av angreppssätt och metod genomfördes därefter insamlingen av det empiriska materialet (5) och tolkningen av detta (6), som sedan gav undersökningens resultat (7).

Då de olika undersökningsfaserna är mycket nära kopplade, går det inte att isolera det enskilda momentets inverkan på undersökningsresultatet. För överskådlighetens skull skall vi likväl försöka följa ett mönster för diskussionen. Vi utgår härvid från figur 14.1 och väljer att först be-



Figur 14.1 Faktorer som påverkar undersökningsresultatet och momenten i undersökningsprocessen.

handla den inverkan det valda angreppssättet har på insamlingen av det empiriska materialet med avseende på undersökningsresultatet (avsnitt 14.2.2). Därefter behandlas vilken betydelse det valda angreppssättet har på tolkningen av det empiriska materialet med avseende på undersökningsresultatet (avsnitt 14.2.3). I avsnitt 14.2.4 diskuteras den valda metodens inverkan på materialinsamlingen med avseende på undersökningsresultatet. Avslutningsvis behandlas metodens inverkan på tolkningen av det empiriska materialet med avseende på undersökningsresultatet, varvid undersökningens "vetenskaplighet" diskuteras (avsnitt 14.2.5).

14.2.2 Angreppssätt - materialinsamling - resultat

Av kapitel 1 framgår, att kombinationen av litteratursökning och en första analys av de inledande fallstudierna i avsikt att finna teoribildningar, som kunde vara applicerbara på problemområdet, inte ger en önskad teoretisk föreställningsram men dock klara indikationer på tre punkter:

- (1) bristen på teoretisk förankring leder till en explorativ inriktning,
- (2) småföretagets exportbeteende är ett komplext problem

(3) småföretagsledaren har en central roll i företaget.

Det väsentliga eller svåra för det fortsatta arbetet är avsaknaden av explicit teoretisk utgångspunkt enligt punkt (1) ovan. Punkterna (2) och (3) är väl i och för sig påtagliga även utan fallstudier men betonas här som utgångspunkt för det valda angreppssättet. Det valda angreppssättet betecknas som *systemangreppssättet på aktörsnivå*.

Systemtänkandet ger regler för beskrivning och analys av komplexa problem, "där allt hänger samman med allt". Mot bakgrund av systemsynen kan undersökningens syfte ses som ett försök att *skapa ett utkast till en systemmodell av småföretagets exportbeteende*.

Valet att samla in materialet på aktörsnivå motiveras med att småföretagsledaren eller ledningen har ett starkt personligt inflytande över företaget och att den enskilde småföretagsledarens uppfattning av det system, som han är verksam i, styr hans beteende, inte det reella systemets egenskaper i sig. Småföretagarens uppfattning av företagets exportbeteende måste då ha en stor betydelse för förståelse av detta. Systemangreppssättet på aktörsnivå innebär sålunda, att systemangreppssättet inte tillämpas på det reella systemet utan på företagsledarens eller ledningens uppfattning av detta (se avsnitt 3.2).

Enligt systemangreppssättet struktureras ett komplext system eller skeende i relevanta delar eller moment, som därvid bildar komponenter i den sökta systemmodellen. Delarna och momenten beror på varandra. Sambanden mellan dem beskrivs (upplevs) som ett mönster av relationer dels statiskt, dels dynamiskt (se avsnitt 3.2.1). Vi har i undersökningen sökt beakta de brister, som följer av det subjektivt färgade valet av relevanta komponenter och relationer från ett antal objekt, som till vissa delar är inhomogena, för att från observerade likheter hos objekten bygga den sökta systemmodellen. Vi har därvid varit medvetna om risken att betona likheter i materialet i sökandet efter helheten, medan divergenser kanske skjutits undan.

Frågan om vad som styrt oss vid valet av de relevanta komponenterna och relationerna är också betydelsefull. I den explorativa ansatsen ligger en betoning av att resultatet, den sökta modellen, växer fram ur det empiriska materialet till skillnad mot verifierande undersökningar, där resultaten mera framkommer som ett samspel mellan existerande teori och analyserat empiriskt material. Vi är medvetna om att de resultat, som i en explorativ undersökning alltså skall härledas ur materialet, ofrånkomligen påverkas av någon föreställningsram. Vår föreställningsram har erhållits från litteraturläsning kring i huvudsak småföretag och internationellt företagande (se kapitel 2) tillsammans med allmänna företagsekonomiska kunskaper. I hur hög grad har komponenter, relationer, strukturer och flöden i det redovisade utkastet till systemmodell i kapitlen 5-13 framkommit ur det empiriska materialet och i hur hög grad är resultaten en följd av referensramen? Det finns naturligtvis inget entydigt svar på frågan. Det explicita uttrycket för vår referensram finns i checklistan vid de inledande fallbeskrivningarna, bilaga 3. Vi finner viss överensstämmelse mellan checklistan och delar av systemmodellen i kapitel 5-13. Det viktiga torde dock vara, att medvetenheten om problemen har kommit att påverka undersökningsprocessen och därmed resultatet.

Valet av ostrukturerade intervjuer kan ses som en följd av denna medvetna försiktighet. Företagsledarna har i relativt stor utsträckning fått berätta fritt (jämför avsnitt 4.5) om företagets exportsituation. Vi har sedan försökt att låta strukturen växa fram ur det empiriska materialet och därvid undvikit att trycka referensramen på de upplevda mönstren.

Genom att använda systemangreppssättet på aktörsnivå erhålles den bild av företaget som företagsledaren upplever, översatt eller tolkad av oss i systemtermer. Detta sätt att arbeta ger möjligheter till en riktigare systemmodell i det avseendet, att företagsledaren bäst känner motiven kring handlingar vidtagna inom företaget (jämför avsnitt 3.2.3).

Härvid tillkommer emellertid ytterligare krav på oss, på medvetna åtgärder vid materialinsamlingen, för att erhållna resultat skall vara användbara i relation till undersökningens syfte. Dessa åtgärder sammanhänger med de allmänna krav på hög precisionsnivå och jämförbarhet, som ställs på data för att de skall möjliggöra generaliseringar.

Vi har genom vad som kallas subjektiv standardisering (se t ex Rosengren 1972, s 93) eller standardisering av mening (Wärneryd, 1968, s 104) försökt avpassa formuleringar av frågor, förklaringar och utsagor så, att de skall uppfattas likadant av intervjupersonerna. Härigenom kan effekter av skillnader mellan dessa i fråga om kunskapsnivå, erfarenhet, läggning, ålder, språkbruk osv motverkas.

Andra problem i samband med tillförlitligheten av våra data sammanhänger med att intervjupersonerna inte alltid kan erinra sig orsakerna till fattade beslut. Den nuvarande företagsledaren är i några fall ny i sin funktion och har därför inte företagets utvecklingsförlopp helt klart. Sådana fall har till viss del klarlagts genom samtal med äldre befattningshavare i företagen.

Vi vet ju också, att en person på relativt kort tid kan ändra åsikt i eller inställning till en viss fråga, rekapitulera ett händelseförlopp annorlunda, efterrationalisera kring misslyckade åtgärder osv. Vi måste också räkna med att någon lämnar medvetet osanna uppgifter. Det är ju i och för sig rimligt, att en företagare trots visad öppenhet och löfte om konfidentiell behandling av de lämnade uppgifterna drar sig för att berätta om begångna fel och misstag och om förhållanden, som han bedömer skulle kunna skada företaget om de kommer till allmän kännedom. Det har säkert också förekommit, att vi fått ett svar på frågor, där företagsledaren egentligen inte visste svaret. Det är väl ofta så att en chef (specialist, ledare osv) vill kunna svara på alla frågor som rör hans kompetensområde. Vi har försökt komma till rätta med dessa precisions- och tillförlitlighetskrav genom kontrollfrågor och rimlighetsbedömningar.

14.2.3 Angreppssätt - tolkning - resultat

Vi utgår således från att det vetenskapliga synsättet påverkar resultatet. Om man anser att den sociala verkligheten endast kan förstås genom aktörens subjektiva perspektiv, ställer man andra frågor än om man har en mer objektiv syn på sociala fenomen.

Vi har i denna undersökning använt ett systemangreppssätt på aktörsnivå i kombination med fallstudier genom ostrukturerade intervjuer och komparativ analys. Metodlitteraturen sammankopplar entydigt ett ostrukturerat sökande efter fakta, strukturer och processer inom ett utforskat område med systemsyn och komparativ analys. (Se t ex Riley 1963, March 1967, Sjöberg & Nett 1968, Sommers & Kernan 1968, Smelser 1969, Przeworski & Teune 1970.) På samma sätt förenar nyare metodlitteratur ett sådant ostrukturerat sökande med aktörssynsättet. (Se t ex Cohen 1968, Bartels 1970, Silverman 1970.)

De påtalade skillnaderna mellan intervjupersonerna kan delses ses som sökta variabler inom både system- och aktörssynen, dels som slumpfaktorer, vilka då beaktas enligt reglerna för den typ av materialinsamling det här gäller.

Undersökningens resultat har framtagits successivt. Analysen av de inledande fallbeskrivningarna har lagts till grund för utvecklingen av den använda checklistan (se bilaga 3), som ytterligare förfinats under framtagningen av fallstudiematerialet. Detta medför, att precisionen, så som begreppet användes i föregående avsnitt, successivt har ökat i det empiriska materialet, då nya impulser föranlett kontroller av tidigare insamlat material.

Materialinsamlingen på aktörsnivå medför emellertid en speciell komplikation som är svår att bemästra. Det är svårt att som observatör avgöra om den upplevelse av ett problem eller ett förlopp, som aktören, företagsledaren, relaterar är riktig, dvs varken vi som observatörer eller företagsledaren själv vet alltid vad som sker i det som synes ske.

Företagsledaren upplever t ex ett produktionsproblem. Vi har försökt bedöma om hans benämning av företaget (jämför figur 4.1) stämmer med vår uppfattning om problemets art. Produktionsproblemet är kanske i själva verket ett avsättningsproblem. Detta tolkningsproblem påverkar resultatet över den komparativa processen från kategoribestämningen till generaliteten i fenomenen.

14.2.4 Metod - materialinsamling - resultat

Detta avsnitt behandlar medvetet gjorda begränsningar vid materialinsamlingen samt deras återverkan på resultatet.

Valet av metod för materialinsamlingen betingas av det valda angreppssättet och indirekt av att forskningsområdet är tämligen utforskat (jämför ovan).

En första kunskapssökande ansats inom ett område är explorativ. En lämplig metod (se avsnitt 3.3) är då fallstudier, där data insamlas genom en interaktion mellan forskaren och den studerade verkligheten.

Fallstudiematerialet har insamlats genom ostrukturerade intervjuer, vilka i efterhand kompletterats på oklara punkter (se avsnitt 4.2 och 4.4).

Tre kritiska moment vid urvalet av företagen skall noteras:

- (1) Antalet företag
- (2) Företagens geografiska belägenhet
- (3) Förhållandet att enbart företag som har export medtagits.

Dessa tre punkter torde avgöra materialets representativitet, som i och för sig måste ses mot bakgrund av undersökningens syfte.

Ett insamlat materials omfång och representativitet är ett väsentligt vetenskapligt problem, som dock får anses ha större betydelse i hypotesprövande undersökningar än i hypotesgenererande. En hypotesgenererande undersökning, som

den föreliggande, har en helt annan karaktär än en hypotes-
testande undersökning. I det förra fallet är det fråga om
att skapa fruktbara utsagor om något som tidigare var obe-
kant eller osystematiserat. I det senare fallet är det
fråga om att belägga eller förkasta givna utsagor. Denna
undersöknings syfte är att på explorativ bas generellt öka
insikten om de mindre industriföretagens internationella
engagement och inte enbart för någon speciell kategori av
mindre industriföretag. Eftersom vi här inte känner den
totala populationens egenskaper kan vi inte veta på vilket
sätt ett urval av fall blir icke representativt. Således
kan vi som utgångspunkt för urvalet av fallstudier i en
explorativ, hypotesgenererande undersökning huvudsakligen
ta undersökningspraktiska aspekter (jämför avsnitt 4.4).

Redan med ett begränsat antal beskrivningsvariabler blir
inget företag likt det andra. Det finns därför ingen grund
att välja ett visst litet företag framför ett annat. Reso-
nemanget pekar på att vilken omfattningen än är på material-
insamlingen, kan inte alla faktakällor beaktas. Studiens
omfattning får i stället bero på vilken överensstämmelse
de olika fallen uppvisar. Ju högre överensstämmelse, desto
mindre fall.

Naturligtvis kan överensstämmelsen mellan fallen bero på
att de inte valts representativt. Denna risk behöver emel-
lertid inte ha en alltför avgörande betydelse, då en hypo-
tes i princip kan genereras av *en* väl genomförd fallstudie.
Således har egenskaperna hos olika påvisade komponenter,
relationer och delsystem härletts inte bara genom ett iso-
lerat studium av egenskapsrymden hos de fenomen som skapat
dem, utan också genom studium av egenskapsrymden hos fen-
omen, som skapat andra komponenter, relationer och delsystem,
vilka är kopplade till dessa.

Företagens geografiska belägenhet kan på grund av utlovad
konfidentiell behandling av materialet inte anges precist.
De studerade företagen är utspridda över två län i södra
Sverige med en viss koncentration till en centrumregion i
det ena länet. Det valda området är inte speciellt i något

avseende. Vi har undvikit områden med speciella råvarutillgångar och speciell tradition av typen Bergslagen och Gnosjö-Anderstorps-Värnamoområdet, då man inom sådana områden kan förmodas finna särpräglade värderingar som kan påverka företagens exportbeteende.

Studien omfattar enbart företag som har export. Vi har således inte studerat varför vissa företag som skulle kunna exportera inte gör det, eller varför företag slutat att exportera. Vi har inte heller diskuterat alternativa strategier till export, då företaget upplever bristande överensstämmelse mellan sig och sin nationella miljö (jämför avsnitt 6.1).

14.2.5 Metod - tolkning - resultat

Den vanliga distinktionen i ett forskningsarbete mellan en *empirisk fas* och en *uttolkningsfas* (se t ex Riley 1963) förefinns i denna undersökning endast i liten omfattning. Uttolkningen av det empiriska materialet har i hög grad skett parallellt med materialinsamlingen. Den valda metoden för uttolkningen av de genom fallstudierna erhållna fallbeskrivningarna är konstant komparativ analys (se avsnitt 3 och 4). Den komparativa metodens roll inom samhällsvetenskaplig metodik anges i avsnitt 14.2.3.

En klassificering, typologi eller taxonomi är nödvändig för den komparativa analysen. Själva jämförelsen är en serie mätningar av de studerade företeelserna i datamaterialet mot de kriterier som klassificeringen ger. Detta formuleras av Kalleberg på följande sätt:

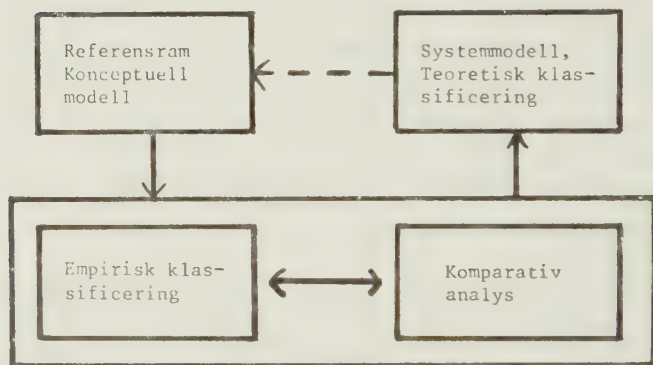
Thus, perceptual discrimination can be thought of as the most primitive type of measurement and its result is some kind of classification. Classification is the basic type of concept-formation in science. Neither comparison (non-metrical ordering) nor measurement proper can take place without it.

(Kalleberg, 1968, s 73)

Vid komparativ analys i en första, explorativ undersökning inom ett fält kommer denna, vad vi kan kalla empiriska klas-

sificering, att integrerat ingå i analysen (Glaser-Strauss, 1967, kap 5).

I avsnitt 14.2.2 diskuteras referensramens inverkan på valet av relevanta komponenter och relationer i systemmodellen. Referensramen eller liktydigt den konceptuella modellen påverkar i uttolkningsfasen hur de observerade företeelserna kategoriseras i den komparativa analysen. Härvid ger referensramen hjälp vid en första klassificering av dessa. Under det fortsatta arbetet sker en tillväxt och förfining av den empiriska klassificeringen, varvid de fenomen som bildar systemmodellen framkommer. Den empiriska klassificeringen kan då sägas ha övergått i en teoretisk klassificering. Förloppets huvuddrag åskådliggöres i figur 14.2. Jämför också figur 4.1.



Figur 14.2 Uttolknings huvuddrag.

Det slutliga syftet med den komparativa analysen är att finna variabler som dels är gemensamma för så många företag som möjligt, dels uppvisar samma värden mellan företagen. Härvid "försvinner" det enskilda företaget ur bilden, varvid den generella systemmodellen kan formuleras. Detta diskuteras allmänt av Przeworski & Teune.

We have concluded that general theory consisting of nomothetic statements can be formulated and tested in the social sciences if proper names of social systems are replaced by variables in the course of comparative research and the most problems of "uniqueness versus universality" can be redefined as problems of measurement.
(Przeworski & Teune, 1970, s 12)

Den generella teorin eller modellen är endast möjlig om våra observationer visar på egenskaper, som är genomgående i det insamlade materialet. Data övergår då i teorier som en följd av företagsgemensamma upplevelser, företeelser eller problem. På det explorativa stadiet kan denna transformation av data till en systemmodell ses som hypoteser grundande i ett verkligt system, där de funna relationerna observerats. På ett senare hypotestestande stadium gör transformationen, att empiriska data övergår i teorier i form av att de ställda hypoteserna konfirmeras, vilket ger en verifierad, förfinad systemmodell, som har generell användning vid förklaring, styrning och förutsägelser inom verkliga system. Denna undersökning har enligt ovan utgått från en lösligt definierad, i huvudsak implicit konceptuell modell och ett explorativt mål. De observerade fenomenen har därvid behandlats som förklarande eller potentiellt förklarande i förhållande till småföretagens internationella verksamhet. Vi har med andra ord följt den bästa teorin eller gissningen, som den vaga referensramen erbjuder, i avsikt att upptäcka de variabler, som kan vara relevanta för den sökta systemmodellen, samt hur dessa variabler är interrelaterade. Från de empiriska regulariteter som upptäckts i analysen, har vi arbetat ut ad hoc-tolkningar, vilka tycks passa modellen, och använt dessa tolkningar vid den fortsatta specificeringen av den teori över de mindre industri-företagens exportbeteende, som skall utvecklas.

Denna undersökning gör anspråk på att vara vetenskaplig såtillvida att vi försökt arbeta efter de krav eller spelregler, som ställs inom den samhällsvetenskapliga metodiken på insamling och bearbetning av data vid den typ av problem det här gäller.

Det är regel, att vetenskapligheten hos en undersökning bedöms med utgångspunkt från begreppen *reliabilitet* och *validitet*. Dessa begrepp kan emellertid ges en mera eller mindre exakt innebörd beroende på hur specifik eller allmän forskningssituationen är. Vid en allmän forskningsinriktning som den föreliggande med ett explorativt, hypotesgenererande syfte, kan reliabilitet och validitet anges endast i kvalitativa mått.

Reliabilitet och validitet är nära kopplade, varvid reliabilitet är ett nödvändigt men inte tillräckligt villkor för validitet. Stouffer har uttryckt denna distinktion sålunda:

By reliability is meant: Does the index measure something consistently? By validity is meant: Granted that the index measure something consistently, it is really describing what we think it is describing.
(Stouffer, 1962, s 265)

Reliabiliteten uttrycker tillförlitligheten i de erhållna resultaten. Förutsättningen för att erhålla tillförlitliga resultat är dels logisk konsekvens, dvs frihet från motsägelser i teori och metoder, dels objektivitet (se t ex Galtung, 1969, Zetterberg, 1968). Kravet på objektivitet innebär, att andra forskare med motsvarande kunskaper och erfarenheter skall komma fram till samma resultat vid behandlingen av det insamlade materialet. Vi har i detta och föregående avsnitt försökt visa, att den explorativa inriktningen, systemsynsättet på aktörsnivå, fallstudier och komparativ analys bildar en på det hela taget motsägelsefri och logisk helhet.

Däremot kan vi knappast tillfredsställa det ställda kravet på fullständig objektivitet. Detta förutskickades i avsnitt 3.1. Enligt Glaser och Strauss kan reliabilitet i detta avseende inte påfordras i den konstanta komparativa metoden, som till viss del bygger på kreativitet och aspektseende.

Still dependent on the skills and sensitivities of the analyst, the constant comparative method is

not designed (as methods of quantitative analysis are) to guarantee that two analysts working independently with the same data will achieve the same results; it is designed to allow, with discipline, for some of the vagueness and flexibility that aid the creative generation of theory. (Glaser & Strauss, 1967, s 103)

Validiteten vid en undersökning som denna, som bygger på en begränsad teoretisk föreställningsram, sammanhänger med medvetenheten om hur materialinsamlingen leder till önskade beskrivningar, insikter, hypoteser och teorifragment. Enligt Galtung kommer validiteten att underordnas denna medvetenhet vid explorativa och deskriptiva undersökningar.

Actually, data are always valid in *some* context, with regard to *some* latent dimension - and this weakens the concept of validity somewhat. Validity becomes a question of whether or not data can be used for exactly the purpose they were designed to meet. This again is a question of some kind of awareness prior to the data-collection that may be of great importance, but also may play a minor role, as in a more descriptive and exploratory study. (Galtung, 1969, s 29)

Data är således alltid valida i sig med avseende på någon dold dimension. Problemet är att avgöra om de är valida för det ändamål som avses. Relationen mellan resultat och problem belyses i detta avseende genom materialets relevans. Data som är valida och som dessutom på ett meningsfullt sätt kan relateras till den aktuella frågeställningen är relevanta. Avgörande för relevansen är i detta fall urvalet av företagen samt antalet företag och checklistans omfattning.

Krav på medvetenhet i materialinsamlingsprocessen om materialets relevans för det studerade problemet ses således som grunden för den tilltro, vilken kan ges resultaten. Endast om denna grund finns, är det meningsfullt att ge uttryck för resultatens validitet. Detta är en anledning till att vi i de föregående avsnitten i kapitlet sökt ge en bild av vår medvetandenivå i detta avseende.

Den slutliga validiteten i en explorativ, hypotesgenererande studie beror på metoden att observera insamlade data, dvs om man genom metoden kan åstadkomma ett samspel mellan indikatorer och använda definitioner i form av signifikativa mönster. Kaplan använder i sammanhanget begreppen "openess of meaning of scientific terms" och "a process of successive definition" (Kaplan, 1964, s 63 ff), varigenom ett ostrukturerat studium av fall ger successivt ökande validitet.

Zetterberg (1968) anger, att en teorigenerering innehåller ett växelspel mellan indikatorer och definitioner. Detta förklaras genom två typer av aha-upplevelser, som också kan ses som betecknande för arbetet i den konstanta komparativa analysen.

Validitet kan uppnås inte bara genom att man ändrar sina indikatorer, utan också genom att man ändrar sina definitioner. Denna växelverkan mellan definitioner och indikatorer kan åskådliggöras med hjälp av två typiska "ahaupplevelser". "Denna dimension som min teori påstod vara en och samma är faktiskt flera olika dimensioner i mina data."...

"Dessa dimensioner som mina teorier påstod vara flera olika, är faktiskt en och samma i mina data." (Zetterberg, 1968, s 129-130)

Denna successiva anpassning leder fram till en helhetsbild genom att indikatorerna i analysen successivt bringas i överensstämmelse med varandra, vilket i den konstanta komparativa analysen sker genom att de kategoriserade företeelserna övergår i fenomen.

Galtung diskuterar reliabilitet och validitet i ostrukturerade intervjuer och anser att ostrukturerade intervjuer är att föredra vid explorativa, hypotesgenererande undersökningar.

Hence: unstructured techniques for development of hypotheses and possibly for interpretation; structured techniques for verification. (Galtung, 1969, s 121)

Vi anser således, att föreliggande undersökning uppfyller de krav som metodologiskt kan ställas.

14.3 UNDERSÖKNINGSRESULTATET I RELATION TILL DESS STUDIE- OBJEKT

Då forskningen kring de mindre industriföretagens exportbeteende varit begränsad, har denna undersökning fått en allmän, kunskapssökande inriktning. Denna allmänna inriktning inom ett utforskat, väsentligt studieområde torde kunna ge impulser både inom det teoretiska och praktiska fältet av området. Såväl forskare inom samma eller närliggande områden som beslutsfattare inom företagen, samhällsorgan och organisationer torde därför förhoppningsvis kunna få nytta av undersökningsresultatet. Vi skall avslutningsvis ge några synpunkter på undersökningsresultatet ur dels teoretisk, dels praktisk synpunkt.

Teoretiska implikationer: Småföretagets exportbeteende har tidigare studerats endast i liten omfattning. Egentlig teorbildning inom studieområdet saknas. De fåtaliga bidragen om studieobjektet består i stort sett av teknikorienterade introduktioner av handledningskaraktär (se kapitel 2).

De mindre företagens problem är inte likformiga miniatyrer av de stora företagens problem. Småföretagsforskningen kräver därför ett eget angreppssätt. Detta framgår av den begynnande småföretagsforskningen och framkommer implicit i föreliggande undersökning.

Undersökningens resultat föreligger i form av ett utkast till systemmodell av småföretagets exportbeteende. Systemmodellen bildas av hypoteser, vilka bedöms som väl underbyggda, men som likväl inte är verifierade. Vi har genom studien ökat kunskapen om de svenska mindre industriföretagens exportbeteende. Denna kunskap torde kunna generera fortsatt forskning kring småföretag och de mindre industriföretagens exportbeteende inom ett stort antal delområden, av vilka kan nämnas (1) metoder för effektivisering av

småföretagens exportutveckling, (2) studium av småföretagens miljöavgränsning, (3) institutionell påverkan av småföretagens val av exportpartners, (4) studium av småföretagens exporttransaktioner, (5) studium av relationer mellan småföretagets exportsystem och övriga delsystem, (6) studier kring tillväxtfaktorer och anpassningsmekanismer hos de mindre företagen, (7) studier av de mindre industri-företagens utomlandsetableringar, (8) studier kring småföretagens fysiska distribution, reklamationer, service, mässdeltagande osv.

Av undersökningens resultat framgår också, att några av de teoribildningar, som penetrerades i försöken att finna en teoretisk föreställningsram (se avsnitt 1.4), kan ha ett förklaringsvärde vid studium av vissa aspekter av småföretagens export. Detta skyttades redan i den första analysen av de inledande fallbeskrivningarna och skulle nu klarare kunna påvisas som följd av undersökningens resultat. De teoribildningar, som det därvid i första hand gäller, är teorier kring innovationer, inläring, anpassning och tillväxt.

Praktiska implikationer. De mindre företagen utgör en betydande del av näringslivet. Vi hävdar därvid, att de mindre företagens exportverksamhet inte är oväsentlig. Då de mindre företagen kan förmodas ha en stor, outnyttjad exportpotential, kommer sannolikt betydelsen av de mindre företagens export att ökas.

Den bristande forskningen om de mindre företagens exportverksamhet innebär bl a att vi inte i detalj vet vilka dimensioner av området, som är väsentliga. Denna undersökning har som överordnat syfte att öka kunskapen inom området. Med denna kunskap som grund, skall man bl a kunna utröna, vilka typer av småföretag som är lämpliga för exportverksamhet och hur en sådan verksamhet lämpligen skall utformas och stimuleras.

Sannolikt gäller även i detta fall, att ju bättre man kan

beskriva en situation, desto bättre kan man handskas med den. Kategoriseringen av de observerade företeelserna och beskrivningen av fenomenen i exportutvecklingen och exportverksamheten skulle kunna ge impulser till praktiska åtgärder inom småföretagens exportorganisation och ökad förståelse i företagen för företeelser och problem i den löpande verksamheten.

Undersökningsresultaten kan t ex förmodas ge impulser till hur samverkan skall organiseras mellan mindre företag. Företag, som befinner sig i olika faser av sin exportutveckling, har sannolikt svårare att samverka än företag, vilka har nått lika långt i sin utveckling.

Företagen bör överhuvudtaget medvetandegöras om behovet av insikt i sin utvecklingsprocess och av en mera uttryckligt formulerad långsiktig planering. Ett speciellt viktigt problem härvid är den strukturella anpassningen av företaget till exportmiljön, varvid utformningen av sortimentet särskilt skall betonas.

Planerare inom samhälleliga organ torde kunna dra viss nytta av undersökningens resultat vid utredningar och aktiviteter inom exempelvis sådana fält som exportstimulerande åtgärder och samhällsstyrd exportsamverkan.

Summary

EXPORT BEHAVIOUR IN SMALL INDUSTRIAL FIRMS - AN EXPLORATORY STUDY

Chapter 1. INTRODUCTION

Research into the export behaviour of small industrial firms, like that into the two larger sectors, small business and international business, has hitherto been limited. Recently, however, considerable research has been initiated in the areas of small business and international business. The present work is seen as part of the early stages of an investigation into the internationalization of small firms.

There is no generally accepted definition of a small firm to be found in the literature on the subject: when the size of a business concern is mentioned, it appears to be quite an arbitrary matter. A notion which seems to be becoming widely accepted is that there are important functional differences between large and small businesses. If we accept this, then a definition of a small firm would most suitably be made in functional terms. However, if the concept is to have any validity, a small firm cannot have more than 200 employees.

International business may be defined as business activities which result from a firm's international operations or its international function. International business can comprise commitments of varying extent on the part of a firm. This investigation, however, is directed only to one type of international business in small firms: their direct export.

Since research into the export activities of small businesses has been limited, and as the results of research in studies of large businesses cannot directly be used as a point of departure for a study of small businesses, it is fitting that the purpose of the present study should be

exploratory. *The investigation will therefore be an exploratory study of the export behaviour of small industrial firms in Sweden.*

The process of investigation began first of all with the choice of area of study (see figure S.1, point (1)). A comprehensive search in the literature showed that the results of research in this field could provide only an inadequate theoretical frame of reference for the investigation. The literature search covered the following areas: international activities of small businesses (2), small businesses (3) and international business (4). In order to test whether the formulation of theories which had not been specifically developed from small businesses could be applied to the problem area and thus provide a preliminary theoretical starting point for the investigation, a number of experts were interviewed (5) and seven introductory case studies of small firms with export activity were carried out. On the basis of the empirical material obtained from the expert interviews and the introductory case-studies, a large number of theories were investigated (7). As the investigation of these theories did not provide a suitable starting point for the inquiry, its purpose was formulated as exploratory.

On the basis of the chosen object of research and the established purpose of the inquiry *the approach and method were formulated (9). Case studies were chosen as the method of research. To provide a better basis for carrying these out, we first undertook an analysis in depth of the introductory case studies (10). The analysis in depth brought to light a number of dimensions in the export behaviour of small businesses which seemed important in various respects. This circumstance showed the need for further knowledge about the problem environment. It was expected that the required knowledge of this environment could be obtained by means of a number of partial studies (11). Against the background of the introductory case studies and the various partial studies, the main part of the investigation - case*

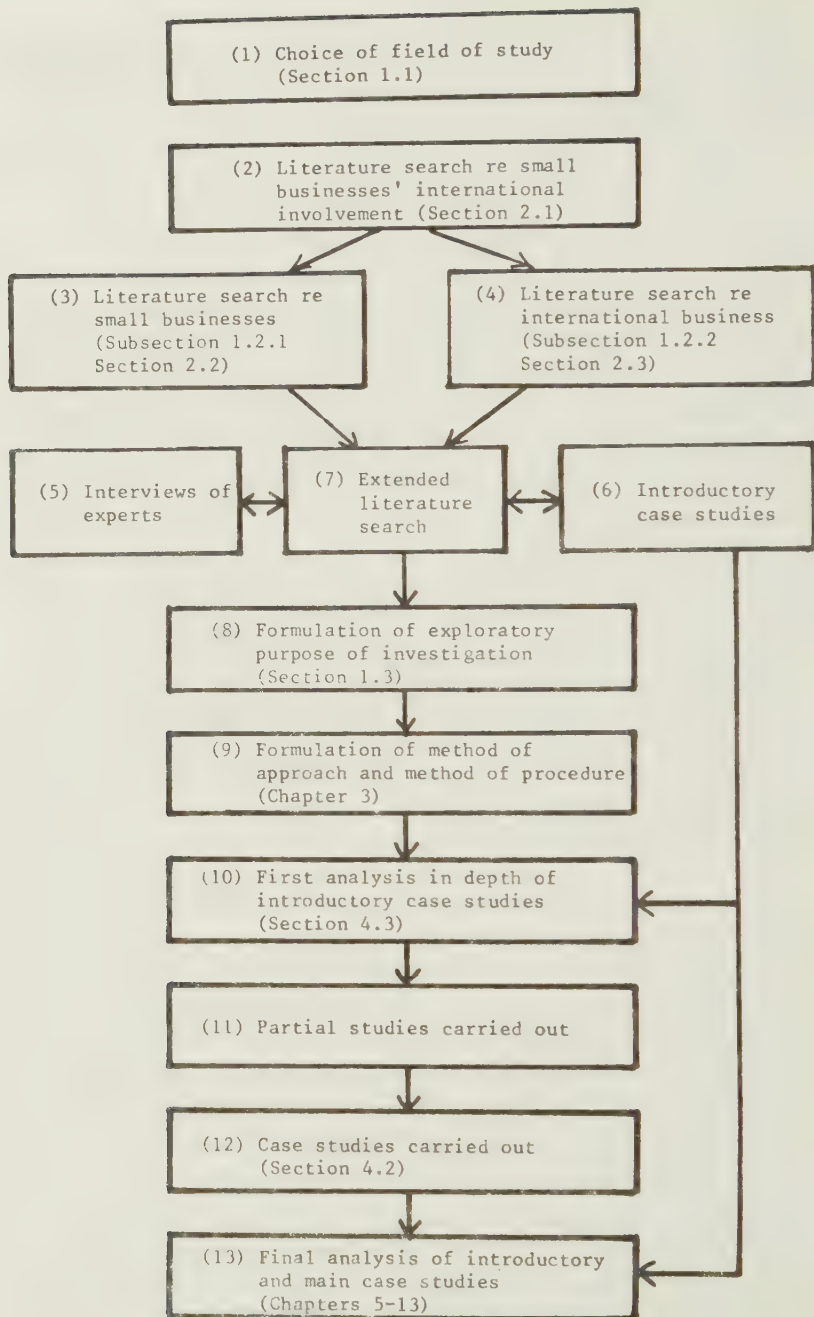


Figure S.1 Process of Investigation.

studies of 28 small businesses - was carried out. A first analysis of the case studies was made while these were in progress. Lastly, the *final analysis of the case studies and of the introductory case studies* (13) completed the process of investigation.

The presentation of this report mainly follows the process of investigation (see figure S.1 for where in the report the various stages of the investigation are treated).

Chapter 2. LIMITED THEORETICAL FRAMEWORK

The chapter discusses the literature search at the beginning of the investigation process. It showed that a suitable framework of theoretical concepts could not be found for the investigation. First, existing contributions on the export activities of small businesses are discussed and then those on small business and international business.

Chapter 3. METHOD OF APPROACH AND PROCEDURE

The investigation should survey the important phenomena in the object of study, thereby creating an adequate system of concepts or taxonomy for them, and also put forward hypotheses about the properties of the phenomena and their mutual relationships. The study can therefore be described as hypothesis-generative. Existing accounts of social scientific methodology hardly deal at all with hypothesis-generative investigations. This means that for an exploratory investigation such as the present one there is no already worked out and generally accepted norm for how *approach and method* should be *formulated* or how they should be *applied*.

The starting point for an exploratory investigation must be the *reality* itself which is to be studied. There are two ways of approaching the study of social phenomena: the *system approach* and the *action frame of reference*. Both ways of looking at it are directed at different aspects of

the same object of study. They should therefore be regarded as complementary rather than alternatives. Both are necessary to give an all-round understanding of an organization.

Two facts emerge quite clearly both from the literature search and from the preparatory case studies: (1) the head of a small firm or its executives have a strong and personal influence over the business and (2) environment conditions have great importance for the behaviour of the small business. The former would suggest that the action frame of reference and the latter that the system approach should be used in the present investigation. Consequently, it would be preferable to use them together. However, these two points of view are paradigms which cannot simply be combined.

On the basis of the system approach, the purpose of the investigation could be seen as a preliminary attempt to make a *system model* of the export behaviour of the small business. This would then be built up by hypotheses about the small business' export behaviour, or the beginning of a theory about it. Although the investigation is based on the system approach, attention must also be paid to the limitations of this approach, which are apparent when it is contrasted with the action frame of reference. It is individual small firm's director's conception of the system within which he works that decides his behaviour, and not the characteristics of the actual system in themselves. Since the head of the firm also has a great effect on the direction of the small business, his understanding of export behaviour must be of great importance for an outside observer's understanding of it. It follows from this that export behaviour can be explained not only in terms of cause and effect, but also in terms of a subjective understanding of ends and means. One way of taking this circumstance into account is to study, within the framework of the system approach, the managing director's conception of the real object. This implies that the system

approach is applied to the firm's executives' understanding of the real system. Such an attempt could be termed a system approach on action level.

The purpose of the investigation can be interpreted as the construction of a system model on action level of the export behaviour of the small business. The starting point for such a construction must naturally be an insight into the individual managing director's ideas of the small business' export behaviour. This raises two problems of method. The first is how we shall obtain the required insight and the second is how we shall then construct the model. The first problem would appear to be most suitably solved by *case studies* and the second by *comparative analysis*. Case studies here imply a type of study where a series of variables is considered for a small number of cases. Thus case studies mean the opposite of the usual method of studying a small number of variables for a large number of cases. Material is gathered by means of unstructured interviews. Comparative analysis of a number of cases is carried out with reference to the similarities and differences between them. In this way the connection between different variables and their values in the object of study can be identified and explained. In addition, specific qualities of the object of study may be more clearly distinguished.

Chapter 4. COLLECTION OF MATERIAL AND PROCESS OF ANALYSIS

The stages in the collection of material and the process of analysis are shown in figure S.1. The empirical material upon which the final analysis is based comprises 7 introductory case descriptions and 28 case descriptions. The businesses in the case studies were not all selected at the same time. The analysis was carried out on the whole as a constant comparative analysis according to Glaser-Strauss. All the interviews were with managing directors. In some cases complementary information was obtained from other executives in the firm.

Part II of the report gives an account of the research result, in which chapter 5 forms a survey model of the export behaviour of small businesses during the period of their export involvement. In the chapters which follow this (6-13) parts of the model are then described in greater detail.

Chapter 5. SURVEY MODEL OF EXPORT BEHAVIOUR

Every firm has a specific export behaviour during its involvement in exports. In general, however, the same factors affect and are affected by the export behaviour of different small businesses. This implies that the specific export behaviour of a small business can to a great extent be explained by variations in these factors. The firm's behaviour is affected partly by the structure of the firm, and partly by the environment in which the firm is active. But at the same time, the firm's behaviour affects partly its structure and partly its environment. Hence there is an interaction between these factors.

Small firms have limited possibilities of getting a comprehensive view of and adapting themselves to their environment, except to that part they have direct relations with, customers, suppliers etc, i.e. what is normally called the working or *primary environment*. Consequently, changes in the wider or *secondary environment* only affect the business through the effect they have on the primary environment. Small firms which carry on export business have direct relations not only within the national but also the international environment. This means that these firms have a primary environment which is both national and international the latter of which can be termed the *export environment* of the small business.

The structure of the small firm is highly integrated. Its export behaviour can therefore neither be clearly separated from the firm's behaviour in general, nor can it be regarded as a special part of the firm's structure in the physical

sense. Nevertheless, those parts of the small firm's structure in which its export behaviour mostly takes place may be regarded as the firm's *export system*. This in turn influences the firm's export environment and its other subsystems, at the same time being affected by them.

Export behaviour, i.e. that behaviour which constitutes the firm's export structure, goes through different stages over a period of time. In this process one can distinguish first a period of *export development* followed by a continuing *export activity*. In a number of dimensions there are important differences between these two stages. The most basic is that export development is mainly formed by *change processes*, while export activity consists of *continuous and regulating processes* involving marginal changes. In addition, export behaviour is only partially integrated with the firm's general behaviour during export development, but becomes almost totally integrated in the export activity stage.

The export development of the small firm is those processes through which the firm progresses from having only national relations to having also international relations which are integrated with the firm's general structure, together with an adaptation mechanism to maintain such an integration. In the export development three phases can be distinguished: (1) the *initial phase*, (2) the *expansion phase* and (3) the *environment demarcation phase*.

Figure S.2 gives an outline survey of the small business' export behaviour during the period of its export involvement and the factors which affect and are affected by it. The second broad arrow from the top shows the export system of the firm during the export development and the export activity. In the export development stage the three above-mentioned phases are observed. The top arrow shows the firm's export environment. The two lower arrows represent the firm's other subsystems and its national primary environment.

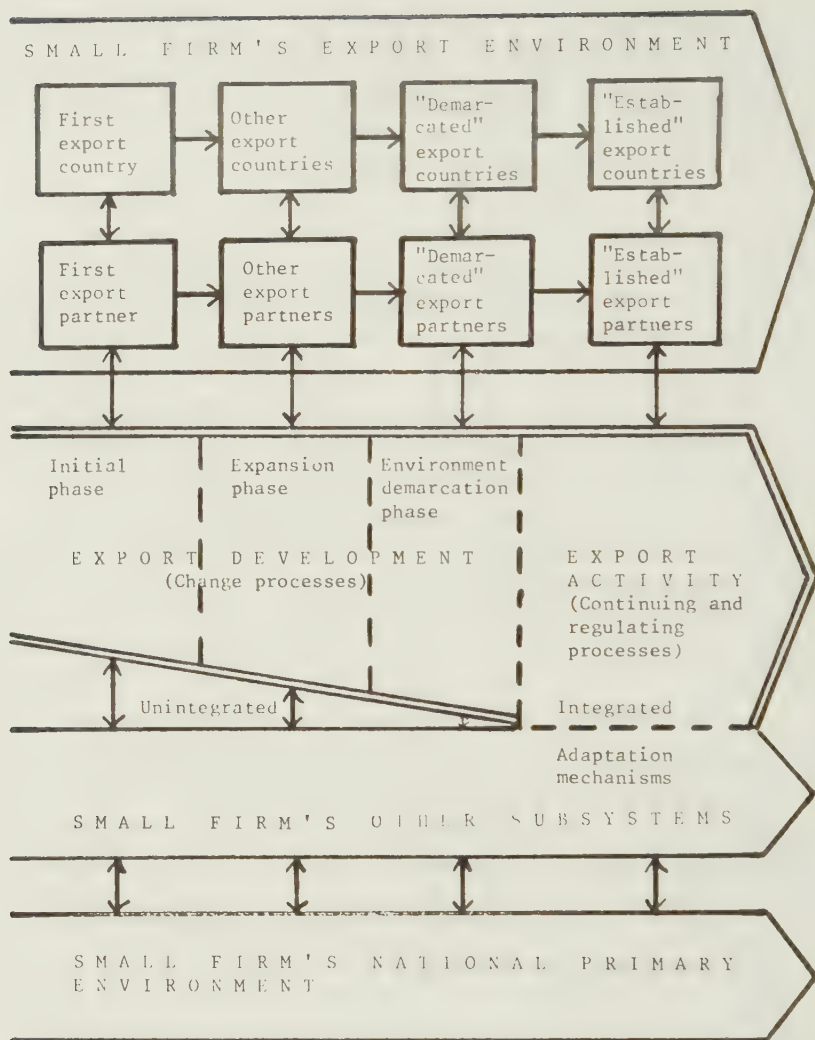


Figure S.2 The small firm's export system and other sub-systems with its export environment and national primary environment during the various stages of the export behaviour.

Initial phase of export development. The beginning of a small firm's export activity may be said to be when the management of the firm makes its first decision to carry out an export order which it has received. A firm's behaviour can, however, be directed in some respects towards exports even before it starts exporting. Since a small business can export through or to different stages in an export channel, such as agents, wholesalers etc, it is with these export partners that it has direct contact in the export countries and thus forms its export environment. An export transaction implies the transfer of goods or services from the firm to an export partner abroad, for which it receives payment. In order that a transaction shall take place, however, a number of subtransactions are necessary, such as making an offer, accepting an order, transport, payment and making of claims. Since a transaction implies that resources go from and come to the firm, over a period it constitutes a flow and the subtransactions, by analogy, current within it. The small firm's first export transactions are characterized by the fact that the subtransactions are worked out by the company in a very haphazard and experimental way. The management devotes a great deal of concentration and work to the subtransactions and experiences them as something extraordinary. When the first export transaction has been carried out, it is followed by several others (we have only studied small firms where this has been the case). As a result of the further transactions, the company increases its experience of how to proceed in export transactions, and inadequacies in subtransactions are successively modified. At the same time, the currents formed by the subtransactions begin to take on a more permanent form and build up a structure between the small firm and its export partner, which can be called the firm's *transaction structure*. This brings to an end the initial phase.

Expansion phase of export development. As a result of the initial phase, the small business obtains experience of the form an export transaction should take. This results

in an increase in the scope of the firm's export transactions. Growth takes place both because the transactions occur more frequently with each export partner and because the number of export partners and export countries increase. The management still concentrates strongly on export transactions and regards them as something out of the ordinary for the firm. The flows which the business receives and sends out in the course of its export transactions naturally give rise to processes within the company itself, which we can regard as the export behaviour of the small business. The processes within the concern itself also make up a structure, which we have previously called the export system of the small business. It has also been previously pointed out that there is no real distinction between the export system of the small business and its general system. Nevertheless, the management can see certain processes within the firm as resulting from its export which motivates a distinction between the firm's export structure and its general structure. Because of the small business' limited resources, the fact that the firm's export structure is not integrated with its general structure makes difficulties for the management. As export transactions increase in scope, those transactions which cause the export structure not to fit in with the firm's general structure become more and more troublesome to the business. When the firm has reached this stage, the development phase can be said to have come to an end.

Environment demarcation phase of export development. During the expansion phase, those transactions which are inconvenient for the business have not only become more troublesome, but they have also become more clear to the management. The latter is also true of those transactions which contribute to the export structure's consonance with the firm's national system. The form taken by the export transactions is naturally influenced by which export partners the firm has and in which country they are situated, i.e. by the export environment. By altering the export environment, the firm can consequently change the export transac-

tions so that the export structure is consonant with the firm's general structure. This takes place during the environment demarcation phase, and can in some cases happen almost automatically. When the export structure and the firm's general structure are consonant with each other more closely, they also become more integrated. The management then has no reason to distinguish between its export behaviour and its general behaviour. Both the firm and its export environment change, however, in the course of events, partly owing to export transactions. But since the export structure and the general structure of a small business become more integrated, the export behaviour becomes involved in the firm's general adaptation mechanisms. When the firm has an export structure which is integrated with its general structure and is able to adapt the latter so that this correspondence can be maintained, the export development of the small business has been completed.

Export activity. The fact that at the export activity stage the small firm has demarcated its export environment and integrated its export structure does not preclude further changes in its export behaviour. It can get new export partners and export to new countries, at the same time discontinuing business with old ones. All the same, the changes in export behaviour are relatively marginal and have comparatively little effect on the structure of the firm. In addition, the export structure remains integrated with the firm's general structure even if the export behaviour changes, since the firm's adaptation mechanisms also cover export behaviour.

It has already been pointed out that the small firm's export system is influenced to a great extent by the firm's general system. It has also been considered that the small firm's structure is highly integrated. This means that there is no separate substructure in the firm's general structure which affects export behaviour. Instead it is influenced by an interaction between several different substructures within the firm. However, export behaviour

is above all a part of the small firm's total market behaviour. It follows from this that, even if there are several subsystems which by interaction affect export behaviour, the export structure is most strongly influenced by those substructures which most immediately affect the total market behaviour of the firm. The analysis shows that the leading substructure in this respect is the small firm's assortment structure. That small businesses are highly integrated means that there is a significant connection between the structuring of one subsystem and that of other subsystems. Thus many of the variations in export behaviour caused by the firm's general structure can be explained mainly by variations in the assortment structure.

The close connection in small businesses between the structural build up of one subsystem and that of the other subsystems also implies of course that there are significant connections between different dimensions in a particular subsystem. Hence many of the variations in export behaviour caused by the firm's assortment structure can to a large extent be explained only by variations in some of the dimensions in the assortment structure, since the latter varies concomitantly with other dimensions.

The analysis shows that two dimensions in the small firm's assortment structure are especially relevant in explaining variations in export behaviour: (1) characteristics of the final consumer and (2) the number of possible consumers of products in the firm's assortment. Both these dimensions can be subdivided into two classes, so that four classes of assortment structure can be distinguished. If small firms are grouped according to these two dimensions of their assortment structure, we have the following four types of firm: (1) *special producer-goods firm*, (2) *standard producer-goods firm*, (3) *special consumer-goods firm* and (4) *standard consumer-goods firm*. These types of firm should naturally not be regarded as a division into watertight categories. They should rather be considered as ideal classes relevant to the understanding of the export

behaviour of small businesses. This means that small firms of a certain type have similarities in common in their export behaviour, just as small firms of different types show great difference.

Chapter 6. INITIAL PHASE OF EXPORT DEVELOPMENT

The small firm decides to accept the export order which leads to its first export transaction because it has either a *real* or *potential* dissonance in its national primary environment. Before this the firm's behaviour can be of different forms. Four types of pre-export behaviour can here be distinguished: *Active pre-export behaviour* means that the small business plans to start exporting and then takes a number of steps to bring this about by actively seeking export partners. *Passive pre-export behaviour* means that the small business plans to start exporting, but does not take any steps to this end before it receives an unexpected export inquiry. *Export-activating pre-export behaviour* occurs in a small business which has for a considerable time had a limited export activity and wants to activate it. Since the measures taken by such a firm closely resemble the export behaviour of firms without previous export experience, export activation could well be regarded as a type of export start. *National pre-export behaviour* implies that the firm neither plans to export nor takes any steps to that end until it unexpectedly receives an export inquiry, but thereupon plans an export start.

Which type of pre-export behaviour occurs in a particular firm depends on a number of relationships going back to how old the firm's structure is and its assortment structure (see figure S.3).

Chapter 7. EXPANSION PHASE OF EXPORT DEVELOPMENT

Because the transaction flow during the initial phase gradually builds up a relatively stable structure, the management of the firm becomes aware of its ability to

	Young structure (younger than c. 5-7 years)	Old structure (older than c. 5-7 years)
Special producer- goods business	- Active - Passive	
Standard producer- goods business	- National - (Active)	- Active - (Export activating)
Special consumer- goods business	- Active - (National)	- (Export activating)
Standard consumer- goods business	- National	- Active - Export activating

Figure S.3 Type of pre-export behaviour in small businesses classified according to assortment structure and age of the firm's structure.

export, and this results in an expansion of exports. This growth takes place at different rates in different firms depending on what export plans they have had during the initial phase. But the way in which the plans have been drawn up in general also has an effect. The initial phase has not given the small businessman a firm knowledge of exports. He therefore sees no reason to make more detailed plans for or attempt to steer the continued export development. The continued export behaviour is thus built up as a series of processes, in which the early processes successively affect the later ones, producing an increasingly complicated pattern.

Small firms get contact with new export partners during the beginning of the expansion phase in the same way as they make contact with their first export partner. At a later stage of the expansion phase there is a relaxation in methods of making contact. Firms which have previously actively sought new export partners get unexpected inquiries from export partners who have contacted the firm because of recommendations. Firms which hitherto have not sought export partners find that an active contact policy can expand exports.

One consequence of the expansion of exports to new export partners or export countries is that the firm is often compelled to modify its assortment structure. It is not a question, however, of far-reaching adaptation, but only of minor corrections in the existing product framework. Such corrections are of course a condition for the expansion of exports. Another consequence of export expansion is usually that the firm gets a more homogeneous production structure. Increased sales mean that longer ranges can be manufactured. A more homogeneous production structure is also to some extent a condition for export expansion, otherwise a firm is often unable to set a competitive price-level. As exports increase, they usually account for a larger share of the small firm's sales and are therefore of greater importance to the company in various ways. Consequently, the management will more clearly realize and formulate its motives for exporting.

Chapter 8. ENVIRONMENT DEMARCATION PHASE OF EXPORT DEVELOPMENT

As a result of the development phase, the small firm's export transactions have reached such proportions that the export transactions constituting the export structure no longer consonance with the firm's general structure, and are not only more troublesome to but also more easily recognized by the firm's management. Export transactions which are consonant with the general structure are also easier to identify. This gives an incentive to the management to try to limit the firm's export transactions to those which cause the export structure to agree with the general structure.

Whether or not the small firm's export structure fits with its general structure depends not only on the *profitability* of its export transactions, but also to a great extent on their *homogeneity* and/or concentration and on their *demand on resources*. The profitability, homogeneity and demand on resources of the export transactions depend at

the same time on the type of export partner and export country with which they take place. Different types of export partners in the same country or the same type of export partners in different countries lead to export transactions with different characteristics. These characteristics depend not only on the small firm's export environment but also on its general structure, in which the assortment structure plays a particularly important part. Hence small firms with the same assortment structure to a large extent adapt their export environment in a similar way (see figure S.4).

Type of firm	Type of countries	Type of export partner				
		User	Distributors		Representative or agent	Other types
			Retailer	Wholesaler		
Special producer-goods firm	Nearby countries	X				(X)
	Distant countries	X	(X)		(X)	(X)
Standard producer-goods firm	Nearby countries	(X)	(X)	(X)	X	(X)
	Distant countries			(X)	X	(X)
Special consumer-goods firm	Nearby countries		X			
	Distant countries		X		(X)	
Standard consumer-goods firm	Nearby countries		(X)	X	X	
	Distant countries		(X)	(X)	(X)	

Figure S.4 Environment demarcation as regards type of export partners and export countries in small businesses with different assortment structures.

Chapter 9. MODEL OF EXPORT ACTIVITY

The chapter describes schematically the components and relations relevant to the export activity of the small business. The premise is that export behaviour is a function of the assortment structure in the same way as the firm's

transaction structure and export environment depend on the assortment structure, as shown in chapters 5-8. In the course of time, the assortment structure is in its turn influenced by the export environment and the outer export structure. There is also, as time goes on, an interaction between the export environment and the firm's export system.

The export environment of the small firm consists of export countries and export partners. *The small firm's transaction structure* is made up of a complicated pattern of flows between the export environment and the firm's export system. These flows consist of transactions and parts of transactions. Transactions and subtransactions can be grouped together, such groups building substructures in the model. Central substructures are the furnishing of information, the collection of information, the flow of capital, transport and the provision of service. *The small business as a system* is described in the form of subsystems. These can be identified as the firm's export system and its national system together with the management, production, product development and sales systems. The firm's structure is built up partly of the above-mentioned subsystems and partly by the relations between them in the form of the flow of resources. This internal flow is transferred to the flow formed by the firm's outer export structure. The internal flow, like that formed by the firm's outer export structure, changes in the course of time, partly as a result of conscious, regulating processes within the firm and partly as a result of changes in the environment. *The small firm's national environment* consists of the national primary environment and the national secondary environment. Export behaviour is directly affected by the primary environment. As central parts of the primary environment we may distinguish banks etc, associated firms, competing firms, customers, and also public authorities, organizations and so on. In the following chapters 10-13 the different parts of the model of the small business' export activity are described in greater detail.

Chapter 10. THE MANAGEMENT SYSTEM IN EXPORT ACTIVITY

This chapter deals with attitudes within the firm's management to growth of the business and to the possibility of surviving and the importance of export activity in forming points of view on these questions. As the head of the firm most often has a decisive influence on the company's activity and development, the firm's management system is regarded as synonymous with the head of the firm.

- A large part of the chapter is devoted to the head of the firm's view of the future of the company set in relation to his attitudes to present government policy in Sweden. His own political attitude, which is usually typical of his generation, commonly results in a certain caution in developing the production apparatus. Nevertheless, this is being constantly modernized, rationalized and adapted to the firm's export situation.

Then the *financing* of the growth and increased efficiency of the company is discussed, together with the security inherent in the ability to build up the firm without outside financial assistance. In this relationship the ownership of capital and the availability of expansion capital to the small business are touched upon. Finally, certain *organizational problems* within the small firm are considered on the basis of its characteristic functional integration.

Chapter 11. THE PRODUCTION SYSTEM IN EXPORT ACTIVITY

In this chapter the relation between the small firm's production system and its export activity is discussed. The production system, besides being affected by the assortment structure, is also influenced to a high degree by the experience of competition, which is primarily seen as a component in the sales system, but which is also related to the management system. Thus the product development system is also affected. These relations are described in terms of (1) *the degree to which the assortment is adapted to a*

multi-market and (2) the degree to which the business is steered by production or market considerations. The production system is also directly affected by the export environment, but to an even greater extent by the national environment.

In each section we deal with relations between the production system, the sales system, and the national primary environment in subsections under *sales, assortment and production.*

Chapter 12. THE PRODUCT DEVELOPMENT SYSTEM IN EXPORT ACTIVITY

The product development system is seen as a balance between demands from different markets on the one hand and, on the other, partly the company's resources in the form of organization and its production-technical and production-economic potential, and partly the firm's policy or tendency regarding its willingness to satisfy varying demands. The description is based, as in chapter 11, on the terms (1) the degree to which the assortment is adapted to a multi-market and (2) the degree to which the business is steered by production or market considerations. Thus the connection is shown between the product development system on one side and the assortment structure, management system, production system and sales system and also the collection of information in the firm's outer export structure and export environment on the other.

Chapter 13. THE SALES SYSTEM IN EXPORT ACTIVITY

This chapter concerns certain relations between the sales system and its export environment and transaction structure. The description is divided into subsections headed distribution, competition, collection of information, trade fairs, distribution of information, knowledge of foreign languages, difference between prices on the home and export markets, freight costs, credit facilities and service facilities.

Chapter 14. CONCLUSION

The final chapter is an evaluation of the investigation. There are two aspects discussed: (1) the results of the investigation in relation to its origin and development and (2) the results in relation to the object of the investigation.

Bilaga 1 Uppgifter om företagen i de inledande fallstudierna

Företag ¹⁾ nr ²⁾	F I	F II	F III	F IV	F V	F IV	F V	F IV	F VII
Industriotyp ³⁾ SNI-kod	Hyvleri 331111	Maskinindustri 382410	Elektroind. 383990	Slipm.ind. 369992	Trävaruöb. ind., 332020	Maskinindustri 382310	Maskinindustri 382410	Maskinindustri 382310	Maskinindustri 382410
Företagsstart, år ⁴⁾	1952	1949	1962	1942	1914	1962	1933	1962	1933
Exportföretag sedan år ⁵⁾	1969	1952	1962	1943	1945	1964	1947	1964	1947
Antal anställda ⁶⁾	30	50	40	25	100	38	120	38	120
Omsättning, milj.kr., ca	3	5	3	2	16	4,5	17	4,5	17
Legotillv. i % av oms.	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Exportandel i % av oms.	20	75	95	33	55	75	20	75	20
Exportländer ordnade efter exportens omfatt- ning ⁸⁾	Danmark Norge	U.S.A. England Danmark Norge Finland	England Belgien Italien Spanien Västtyskland U.S.A. Australien m fl europ. o. utomeurop. länder	Norge Danmark Finland Irland m fl europe- iska och utomeurope- iska länder	Danmark Norge Österrike Finland England Holland Belgien U.S.A. m fl länder ca 1000 exp. kunder	Norge Danmark Schweiz England	Norge Danmark Finland Spanien m fl europeiska länder	Norge Danmark Schweiz England	Norge Danmark Finland Spanien m fl europeiska länder
Sortimentstruktur ⁹⁾	Standardpro- ducentvaru- företag	Standardpro- ducentvaru- företag	Specialpro- ducentvaru- företag	Standardpro- ducentvaru- företag	Standardkon- sumentvaru- företag	Standardpro- ducentvaru- företag	Standard pro- ducentvaru- företag	Standardpro- ducentvaru- företag	Standard pro- ducentvaru- företag

Företag ¹⁾ nr ²⁾	F 1	F 2	F 3	F 4	F 5	F 6	F 7
Industrityp ³⁾ SNI-Kod	Trävaruind. 331900	Metallimöb.ind. 381200	Sågv. o. hyv- Teri, 331111	Textilvaruind. 321901	Maskinind. 382999	Tränöbelind. 332010	Metallmöb.ind. 381200
Företagsstart, år ⁴⁾	1944 ca 1955	1946 1963	ca 1920 1971	ca 1955 (1968)	1946	1943 1946	ca 1946 ca 1965
Exportföretag sedan år ⁵⁾	1958	1970	1925 1971	1969	1950	1952 1970	1965
Antal anställda ⁶⁾	50	13	28	19	22	30	40
Omsättning, milj.kr., ca	3,5	3,8	4,9	2,7	2,3	4,3	5,5
Legotillv. i % av oms.	5	0	0	70	5	0	0
Exportandel i % av oms.	33	15	50	7	45	6	25
Exportländer, ordnade i tidsföljd ⁷⁾	Danmark U.S.A. Schweiz Tyskland Holland Belgien Frankrike m fl europ.	U.S.A. Danmark Norge Spanien	England Västtyskland Danmark	Danmark Norge	Danmark Norge Finland England Schweiz Frankrike m fl europ. o utomeurop.	U.S.A. Canada Västtyskland Danmark Norge Schweiz	Danmark Norge Finland Västtyskland Schweiz Österrike U.S.A. m fl europ.
Exportländer ordnade efter exportens om- fattning ⁸⁾	U.S.A. Danmark Schweiz Tyskland Holland Belgien Frankrike Finland England	U.S.A. Norge Danmark	Västtyskland England Danmark	Norge Danmark	Danmark Schweiz Norge England Frankrike Finland Tjeckoslovak. m fl euro- peiska län- der	U.S.A. Canada Danmark Norge Västtyskland Schweiz	Danmark U.S.A. Schweiz Västtyskland Holland Norge Finland Österrike m fl europe- iska länder
Sortimentstruktur ⁹⁾	Specialkon- sumentvaruf.	Standardpro- ducentvaruf.	Standardpro- ducentvaruf.	Standardpro- ducentvaruf.	Standardpro- ducentvaruf.	Standardkon- sumentvaruf.	Standardpro- ducentvaruf.

Företag ¹⁾ nr ²⁾	F 8	F 9	F 10	F 11	F 12	F 13	F 14
Industriotyp ³⁾ SNI-kod	Trämöbelind. 332020	Trämöbelind. 332020	Trämöbelind. 332020	Trikåv.ind. 321309	Sågv. o. hyv- teri, 331111	Verkt., redsk. ind., 381100	Ind. f lyftan- 382991
Företagsstart, år ⁴⁾	1945	1943 1960	1926	1955	ca 1860	1868 ca 1920	1969
Exportföretag sedan år ⁵⁾	1962	1960	ca 1950	(1957) 1971	1905	(1869) 1968	1971
Antal anställda ⁶⁾	32	50	22	68	50	50	45
Omsättning, milj.kr., ca	3,0	3,2	1,0	5,0	6,9	5,2	1,9
Legotillv. i % av oms.	10	0	33	0	0	80	20
Exportandel i % av oms.	27	35	10	6	65	7	60
Exportländer, ordnade i tidsföljd ⁷⁾	Danmark Västtyskland Frankrike England U.S.A. Canada m fl europ. länder	Danmark Västtyskland U.S.A. Canada England Norge m fl europ. länder	Danmark	Danmark England Norge	Danmark Västtyskland England Holland Frankrike Saudarabien Grekland	Danmark Norge Holland U.S.A.	Österrike Norge Finland Danmark Schweiz Västtyskland
Exportländer ordnade efter exportens omfattning ⁸⁾	U.S.A. Canada Danmark Frankrike England Västtyskland ytterligare ett tiotal länder	Norge Danmark	Danmark, indirekt export till några andra länder	Danmark England Norge	England Västtyskland Danmark Margine11 exp. till några andra länder.	U.S.A., marginell exp. till några andra länder	Österrike 40, Schweiz 20, Norge 10, Finland 10 Danmark 10 marginell exp. till några andra länder
Sortimentsstruktur ⁹⁾	Standardkon- sumentvaru- företag	Specialkon- sumentvaru- företag	Standardkon- sumentvaru- företag	Standardkon- sumentvaru- företag	Standardpro- ducentvaru- företag	Specialpro- ducentvaru- företag	Standardpro- ducentvaru- företag

Företag ¹⁾ nr ²⁾	F 15	F 16	F 17	F 18	F 19	F 20	F 21
Industrityp ³⁾ SNI-kod	Förpackn.glas ind., 362020	Metalimöb.ind. 381200	Ind.f.lyftan. 382991	Elektroind. 383990	Elektorind. 383990	Trämöbelind. 332010	Elektroind. 383990
Företagsstart, år ⁴⁾	1932	1964	1929 (ca 1949)	1945	1964	1946 1953	ca 1946
Exportföretag sedan år ⁵⁾	ca 1950	1968	1955	1953	1967	1968	ca 1960 1969
Antal anställda ⁶⁾	45	10	99	75	37	51	30
Omsättning, milj.kr, ca	1,9	2,3	22,5	8,3	4,8	7,5	3,0
Legotillv. i % av oms.	90	45	0	0	70	0	15
Exportandel i % av oms.	25	5	10	25	25	20	20
Exportländer, ordnade i tidsföljd ⁷⁾	Danmark Norge Finland Västyskland Österrike Frankrike m fl europ. o. utomeuro- peiska län- der	Norge Chile Danmark	Norge Danmark Holland England Österrike	Marocko England Danmark Norge Finland Västyskland m fl europe- iska länder	Norge Danmark Finland m fl europeis- ka länder i mindre omfatt- ning	Danmark Norge England	Norge Danmark Finland Tyskland England marginell exp. i några fall
Exportländer ordnade efter exportens omfattning ⁸⁾	Danmark England	Norge Danmark	Norge Danmark Holland England Österrike	England Danmark Norge Finland Västyskland Holland Belgien	Norge 50 % Finland 30 % Danmark 20 %	Danmark 80 % Norge 10 % England 10 %	Danmark 40 % England 40 % marginell export till några andra länder
Sortimentsstruktur ⁹⁾	Standardpro- ducentvaru- företag	Standardpro- ducentvaru- företag	Specialpro- ducentvaru- företag	Standardkon- sumentvaru- företag	Specialpro- ducentvaru- företag	Standardkon- sumentvaru- företag	Standardkon- sumentvaru- företag

Företag ¹⁾ nr ²⁾	F 22	F 23	F 24	F 25	F 26	F 27	F 28
Industriotyp ³⁾ SNI-kod	Trämöbelind. 332020	Maskinind. 382310	Trävarutillv. 331900	Trämöbelind. 332020	Sägv. o. hvy- teri, 331111	Maskinind. 382310	Verktögsind. 381100
Företagsstart, år ⁴⁾	1945 (ca 1960)	1917	1950	1942	1946	1948	1932
Exportföretag sedan år ⁵⁾	1966	1920	1954	1949 1969	1946	1955	1948
Antal anställda ⁶⁾	53	35	200	100	45	27	36
Omsättning, milj.kr., ca	3,6	2,2	16,0	11,5	8,6	3,3	3,0
Legotillv. i % av oms.	10	5	50	0	0		30
Exportandel i % av oms.	20	75	55	33	80	80	67
Exportländer, ordnade i tidsföljd ⁷⁾	Danmark Finland Norge England U.S.A.	Finland Danmark Norge U.S.A. Canada marginell exp till 50 å 60 länder	England U.S.A. Italien Belgien Holland Frankrike, totalt ca 40 länder	U.S.A. Finland Norge Danmark Västtyskland	England Västtyskland Danmark Holland Frankrike Irland Gambia	Västtyskland Norge Finland Danmark Australien Sydafrika U.S.A., m fl + ca 20 länder	Argentina Norge Danmark Finland, + många länder i alla världs- delar
Exportländer ordnade efter exportens om- fattning ⁸⁾	Norge 30 % Finland 30 % England 15 % U.S.A. 15 % Danmark 10 %	U.S.A. 50 % Canada 40 % marginell exp. till ytterligare några länder	Frankrike 25 % England 15 % Belgien 8 % Australien 8 % U.S.A. 8 % m fl europe- iska o. utom- europetska länder	Tyskland Danmark Norge U.S.A. Finland	England 40 % Danmark 29 % Västtysk- land 14 % Irland 8 %	Det varierar så väldigt år från år	Det varierar så väldigt år från år
Sortimentsstruktur ⁹⁾	Specialkon- sumentvaru- företag	Specialpro- ducentvaru- företag	Standardpro- ducentvaru- företag	Specialkon- sumentvaru- företag	Standardpro- ducentvaru- företag	Standardpro- ducentvaru- företag	Standardpro- ducentvaru- företag

- (1) Uppgifterna gäller år 1972, då inte annat anges.
- (2) Företagen har förtecknats i den ordning i vilken första kontakten togs.
- (3) Av anonymitetsskäl betecknas företagets produktionsriktning endast med näringsgrensbenämning enligt standard för svensk näringsgrensindelning - SNI. I några fall ger SNI-koden viss ytterligare information.
- (4) I de fall, då två årtal anges, åsyftar det första året företagets grundande, det andra förändring av verksamhetsinriktningen. Parentes kring det senare årtalet markerar att förändringen varit av mindre omfattning.
- (5) I de fall, då två årtal anges, åsyftar det första tidpunkten för första exporttillfället och det andra tidpunkten för en tydligare exportmedvetenhet.
- (6) Siffran för antalet anställda omfattar summan av arbetare plus tjänstemän, inklusive företagsledaren. Siffran anger årsgenomsnittet anställda, där deltidstjänster omräknats till hela tjänster.
- (7) I de fall företaget exporterar till mer än fem länder namnges inte samtliga.
- (8) I de fall företaget exporterar till mer än åtta länder namnges inte samtliga. Vidare namnges inte länder, till vilka exporten är marginell.
- (9) Innebörden i begreppet sortimentsstruktur anges i avsnitt 5.3. Grupperingen av företagen efter sortimentsstrukturen utgör ett resultat i analysen av fallstudiebeskrivningarna och upptas här som komplement till uppgifterna om industrityp, rad 2 i tabellen.

Checklista vid de inledande fallbeskrivningarna

Checklista vid fallbeskrivningarna

-
- | | |
|---|---|
| (1) Beskrivning av företaget
Historia - utveckling | Speciella problem som företaget mött.
Händelser av avgörande betydelse för den fortsatta utvecklingen. Slumpens betydelse för utvecklingen. Förändringar som skett. |
| Nuvarande situation
Framtiden | Förändringar som planeras.
Förändringar som man tror kommer på lång sikt. Företagets förmodade utveckling i Sverige - på exportmarknaderna. Faktorer och förhållanden som är mest betydelsefulla för företagets utveckling. |
| (2) Företagsledarskaper | Ålder, utbildning, erfarenhet, intressen, relationer till anställda, politiska åsikter. |
| (3) Företagets organisation | Företagsform, ägandeförhållande, arbetsfördelning, antal anställda - män, kvinnor, arbetare, tjänstemän. Exportorganisation. Utflyttning av företaget - delar av företaget - till utlandet. Försäljningsbolag utomlands. |
| (4) Omsättningen | Omsättningens utveckling
Exportandel
Legotillverkningsandel. |
| (5) Redovisning, finansiering, kapitalstruktur.
Självfinansieringsgrad | Behov av expansions- och driftkapital, som följd av export.
Finansiering av exportens kapitalbehov. Problem i samband med anskaffning av kapital för exportverksamheten.

Exportförsäljningens kapitalbehov i relation till hemmamarknadsförsäljningen.

Kreditgivning på hemmamarknaden och på exportmarknaderna. |
| (6) Sortimentet | Sortimentets omfattning på hemmamarknaden, exportmarknaderna.
Skillnader i utformning av produkterna mellan hemmamarknaden och exportmarknaderna. Anpassningen av produkterna till de olika |

	marknaderna som följd av mode, smak, säkerhetsbestämmelser, protektionistiska åtgärder osv. Avvägningen mellan marknadskrav, produktionstekniska och produktionsekonomiska krav. Speciell kompetens eller speciell fördel i produkternas utformning i vad avser kvalitet, service, pris, distributionsätt osv.
(7) Produktion	Maskinell utrustning, graden av automation, manuell arbetskraft, utbildningsbehovsproblem. Egna konstruktioner av specialmaskiner. Egna patent. Legotillverkningens omfattning.
(8) Produktutveckling	Organisation av produktutvecklingen. Målsättning. Insamling av information för produktutvecklingsarbetet. Idégenerering. Framtagning av nya produkter. Förändring av gamla produkter. Konstruktionsarbete, prototypframställning. Utprovning av nya produkter.
(9) Marknadsföring Svenska marknader Exportmarknader	Val av distributionskanaler vid export till de olika länderna och till olika typer av kunder. Motiv för val av distributionskanaler. Fysisk distribution, reklamationer. Tullar. Handelshinder.
Information och beslutsunderlag	Behov av information i exportförsäljningsarbetet. Insamling av information från exportmarknaderna. Hjälp från kollegor, branschorganisationer, myndigheter osv med informationsinsamlingen. Reklamkampanjer. Språkproblem. Mässornas betydelse.
Informationsgivning	Annonser i utländska tidningar. Broschyrmaterial.
Konkurrensupplevelse	I Sverige. På exportmarknaderna. Konkurrensrelationer.
Prissättning	Företagets prissättningsprinciper - hemmamarknaden - exportmarknaderna. Differenser i pro-

Checklista vid de in-
ledande fallbeskriv-
ningarna

Checklista vid fallbeskrivning-
arna

Kalkylering

duktpriserna mellan olika mark-
nader och olika distributionsled
Prisskillnader, som följd av
fraktkostnadsdifferenser. Kredit-
givningen inverkar på priset.

Använda kalkyleringsmetoder.

- (10) Exporter
Tillkomsten och ut-
vecklingen av expor-
ten, exportproblem

Anledningen till att företaget
började exportera. Anledningen
till att man fortsätter att ex-
portera. Tidpunkten för export-
starten. Exportens utveckling.
Exportens nuvarande omfattning
och betydelse.

Fördelningen av exporten på
olika länder. Ordningen för öpp-
nandet av olika marknader - län-
der. Anledningen till att före-
taget exporterar till de olika
länderna.

- (11) Företagssamverkan

Försäljningssamverkan.
Exportsamverkan.

Litteraturförteckning

X innebär att arbetet har refererats eller hänvisats till i rapporten.)

LITTERATUR OM SMÅFÖRETAGETS INTERNATIONELLA ENGAGEMANG

International Marketing Institute, Export Marketing for Smaller Firms, 2 ed, Small Business Administration, Washington D.C. /1963/1966.

Heidel, L A, Comparative export practices of Small firms in the United States and Scandinavia, Boston 1965.

ECD, Export Marketing Groups for Small and Medium-Sized Firms, Paris 1964.

ECD, Exploration of New Markets by Small and Medium-sized Firms, Paris 1961.

Lipsager, F, Eksportsamarbejde mellem industrivirksomheder, København 1967.

Keeney, J K, A Small Company Enters the European Market, Harvard Business Review, September-October 1970.

LITTERATUR OM SMÅFÖRETAG

Alexander-Frutschi, M C, Small Industri: An Annotated Bibliography, Free Press of Glencoe, Chicago 1960.

Aumback, C M, Lawyer, K & Kelley, P C, How to organize and operate a small business, 5 ed, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J., 1940/1973.

Oswell, J, The rise and decline of Small firms, George Allen - Unwin Ltd, Plymouth 1972.

Room, H N & Longenecker, J G, Small Business Management, South-Western Publishing Co, Cincinnati, Ohio 1971.

Lyström, B, Johannisson, B & Lindström, C, Alternativa till små företagsstorlek, Umeå 1971, stencil.

Lyström, B O & Lindström, C, Företagsledarens utbildning och företagets framgång - en studie av mindre och medelstora företag, Umeå 1973, stencil.

Arstedt, G & Isaksson-Perez, B, Företagsbestånd och företagsutveckling, Umeå 1972, stencil.

Wahmén, E, Svensk industriell företagarverksamhet, IUI, Almqvist & Wiksell AB, Stockholm 1950.

X *Davies, J R & Kelly, M*, Small firms in the Manufacturing Sector, Committee of Inquiry on Small Firms, Research Report 3, H.M.S.O., London 1971.

Eliasson, G, De mindre och medelstora företagens finansieringsproblem, Familjeföretagarnas Förenings verksamhetsberättelse för 1970, Stockholm 1971.

Engelgren, S M m fl, Företagsspelet, Sveriges Radios Förlag, Stockholm 1968.

Engwall, L, Forskning kring småföretag, Industriförbundets Tidskrift, nov 1971.

Finansieringsmöjligheter för mindre företag. 2 rev uppl, Delegationen för de mindre och medelstora företagen, Stockholm (1969) 1973.

Fredriksson, C & Lindmark, L, Underleveranssystemet i Skellefteå A-region - En input-Outputstudie, Umeå 1972, stencil.

Företagareföreningarnas framtida organisation och verksamhet, SOU 1967:40, Stockholm 1967.

Företagareföreningen i Malmö, Legotillverkning i Malmöhus län, Malmö febr 1973.

X *Företagsservice* för utveckling av mindre och medelstora företag, SOU 1972:78, Stockholm 1972.

Gibson, J L & Haynes, W W, Accounting in Small Business Decisions, University of Kentucky, Lexington 1963.

Glader, M, Problemområden i småföretag, Umeå 1969, stencil.

X *Golby, C W & Johns, G*, Attitude and Motivation, Committee of Inquiry on Small Firms, Research Report 7, H.M.S.O., London 1971.

Hollander, E D, The Future of Small Business, Preager, New York 1967.

Hoselitz, B F (ed), The role of small industry in the process of economic growth, The Hague, Paris Mouton 1968.

Hånell, P G, Inkörningskostnader i mindre och medelstora företag, Umeå 1972, stencil.

Industrins struktur och konkurrensförhållanden, Koncentrationsutredningen III, SOU 1968:5, Stockholm 1968.

X *Iveroth, A*, Småindustri och hantverk i Sverige, IUI, Uppsala 1943.

- X *Johannisson, B*, Företagets anpassningsprocesser - en systemanalys med tillämpning på mindre företag, Umeå 1971, stencil.

Johannisson, B & Lindström, C, Företagsstorlek och forskningsaktivitet, Umeå 1970, stencil.

Johansson, S E, Mindre företag i närbild, SAF, Stockholm 1971.

- X *Johansson, S E & Sillén, B*, Småindustri och familjeföretagare, Stockholm 1968, stencil.

Johansson, S E & Sillén B, Vad hände med familjeföretagen. Sammanfattning av en undersökning, Stockholm 1973, stencil.

Johansson, S E & Werdinger, J, Räntabilitetskrav i familjeföretag, Skandinaviska Bankens Kvartalsskrift, 1970:2.

Jönsson, B & Wadensjö, E, Industriell miljö i Halland. En undersökning om de mindre och medelstora företagens problem och utvecklingsbetingelse, Falkenberg 1972.

Kulas, L, Koppenhaver, R D & Clifford, T J, The development of management information for small manufacturers, Small Business Management Research Reports, Washington 1965.

Lasser, J K, How to Run a Small Business, Mc Graw-Hill Book Company, New York 1955/1963.

- X *Lawyer et al*, Small Business Success: Operating and Executive Characteristics, Small Business Management Research Report, Washington D C 1963.

Lindström, C, Företagets storlek och belägenhet som determinant för dess uppfinningsaktivitet, Umeå 1972, stencil.

Lindström, C & Enclöf, L, Marknadens rumsliga spridning i små och stora företag, Umeå 1971, stencil.

- X *Merrett-Cyriax Associates*, Dynamics of Small Firms, Committee of Inquiry on Small Firms, Research Report 12, H.M.S.O., London 1971.

Mindre och medelstora företag - ett stycke Sverige, Götabanken, Örebro 1971.

- X *Nilsson, B*, Företagande - väg till framgång eller misslyckande. Inledning av Wallander, S, Norrlandsstiftelsen, Sundsvall 1968.

- X *Parker-Fowler, F & Sandberg, E W*, The relationship of Management Decision-Making to Small Business Growth, Small Business Research Report, Washington D C 1964.

- X *Penrose, E*, Theory of the Growth of the Firm, Blackwell, Oxford 1959.
- X *Pichle*, Personality and success, Small Business Administration, Washington D C 1964.
- X *Ramström, D (red)*, Mindre företag - problem och villkor, Prisma, Lund 1971.
- Robinson, R I*, Financing the Dynamic Small Firm, Wadsworth Publishing Company Inc, Belmont 1966.
- X *Rydén, B*, Fusjoner i svensk industri, Stockholm 1971.
- Servicemöjligheter för mindre och medelstora företag, Delegationen för de mindre och medelstora företagen, Stockholm 1973.
- Se om Ditt företag, SAF, Stockholm 1970.
- Sillén, B*, Samarbetsboken, IF, 1969.
- X Small firms, Report of the Committee of Inquiry on Small Firms, H.M.S.O., London 1971.
- Solomon, M B*, Investment in Small Business, Small Business Management Research Report, University of Kentucky Press, Lexington 1973.
- Steinmetz, L L*, Critical Stages of Small Business Growth, Business Horizons, Vol XII No. 1, February 1969.
- Svensk industri under 70-talet med utblick mot 80-talet, 1970 års långtidsutredning, Bilaga 2, SOU 1971:5, Stockholm 1971.
- X Svensk Möbelindustri - problem och möjligheter, SOU 1972:2, Stockholm 1972.
- Sveriges Mekanförbund*, Samarbete mellan huvudleverantör och underleverantör, 1967.
- X TEKO-industrierna inför 70-talet, del 1 och 2, SOU 1970:59, 60, Stockholm 1970.
- Ärvas eller säljas? En skrift om företagets morgondag, Svenska Företagares Riksförbund, Svenska Handelsbanken, Skandiakoncernen.

LITTERATUR OM INTERNATIONELLT FÖRETAGANDE

- Aharoni, Y*, The foreign investment decision process, Harvard Business School, Boston Mass. 1966.
- X *Bakka, B*, Internasjonal markedesføring, Bergen 1973, stencil.

- X *Batels, R, Comparative Marketing, Richard D. Irwin, Homewood Ill. 1963.*
- Bergkvist, A & Leander, B, Etablering av producerande dotterbolag i utlandet, Studentlitteratur, Lund 1970.*
- X *Blough, R, International Business, Environment and Adaption, Mc Graw-Hill, New York 1966.*
- Boman, P, Exporten, Importen och Banken. Vägledning i bankaffärer på utlandet, 4 uppl, Stockholm 1967.*
- X *Bornstein, M, Comparative Economic Systems, Richard D. Irwin, Homewood Ill. 1969.*
- X *Burenstam-Linder, S, An Essay on Trade and Transformation, Uppsala 1961.*
- X *Carlson, S, Den industriella exportens expansionsproblem, Artikel i Svensk ekonomisk tillväxt, Kungl Finansdepartementet, Svenska Bokförlaget/Norstedts, Lund 1966.*
- Carlson, S, International Financial Decisions, Lund 1966.*
- Duerr, M G & Greens, J, Policies and problems in piggy back exporting, a survey, New York 1969.*
- X *Engdahl, C-A, Exportsamverkan, Gleerups, EFL, Lund 1970.*
- Engdahl, C-A, Internationell marknadsföring, Esselte studium, Akademiförlaget, Stockholm 1973.*
- X *Exporthandboken, Del 1 och 2. Sveriges Exportråds Serviceaktiebolag, Förlaget, Stockholm 1973.*
- Export och import 1971-1975, 1970 års långtidsutredning, Bilaga 5, SOU 1971:40, Stockholm 1971.*
- Fahlén, O, Företagstillväxt och internationalisering, Sveriges industriförbunds ekonomisk-politiska avdelning, Stockholm 1972.*
- Farmer, R, International Management, Dickenson Publishing Company Inc, Belmont California 1968.*
- X *Farmer, R & Richman, B M, International Business: An Operational Theory, Richard D. Irwin Inc, Homewood Ill. 1966.*
- Fayerweather, J, International Business Management: A Conceptual framework, Mc Graw-Hill Book Company, New York 1969.*
- X *Fayerweather, J, International marketing, 2 ed, Prentice-Hall, Englewood Cliffs N.J. /1965/ 1970.*

Hedberg, B, Internationella licensavtal, Exporträtt 1, Sveriges Allmänna Exportförening, 1968.

X *Henell, O, Internationellt företagande, Lund 1971, stencil.*

X *Hess, J M & Cateora, P R, International Marketing, Richard D. Irwin, Homewood Ill. 1966.*

Hirsch, S, The Export Performance of Six Manufacturing Industries, New York 1971.

Hjelmvik, S, Internationell distribution, Hermods, Malmö 1970.

X *Hörnell, E, Vahlne, J E & Wiedersheim-Paul, F, Export och utlandsetableringar, Almqvist & Wiksell, Stockholm 1973.*

Johansson, H, Utländsk företagsetablering i Sverige, SNS, Uddevalla 1968.

Johansson, J (red), Exportstrategiska problem, Askild & Kärnekull, Stockholm 1972.

Johansson, J & Vahlne, J E, An outline of a model of the internationalization process of the firm, Uppsala 1973, stencil.

Johnsen, E, Studies in Multiobjective Decision Models, Studentlitteratur, Lund 1968.

Klart EEC, Informationsbroschyr, Handelsdepartementet, Stockholm 1972.

X *Kolde, E J, International Business Enterprise, Prentice-Hall Inc, Englewood Cliffs N.J. 1968.*

X *Lund, H, Svenska företags investeringar i utlandet, Industriförbundets förlag, Katrineholm 1967.*

Mattsson, A, Handelshinder som exportproblem, Sveriges Industriförbund, Stockholm 1971.

Mogren, L B & Wolke, C, Exportsamverkan katalog, 1970.

Paues, W, Företaget och EEC-avtalet, Sveriges Industriförbund, B Wahlströms Bokförlag, Falun 1972.

X *Robinson, R D, International Management, Holt, Rinehart and Winston Inc, New York 1967.*

X *Root, F R, Strategic planning for export marketing, Einar Harcks Forlag, Köpenhamn 1964.*

Terpsta, V, International Marketing, Holt, Rinehart and Winston Inc, New York 1972.

Thomas, M J, International Marketing Management, Houghton Mifflin Company, Boston 1969.

- X Strömbom, B, Internationell marknadsföring, Bonniers, Stockholm /1966/ 1970.

Swedenborg, B, Den svenska industrins investeringar i utlandet 1965-1970, Almqvist & Wiksell, Stockholm 1973.

Swedish Export Directory, Exportföreningen, 1968.

Sverige på världsmarknaden, Sveriges Allmänna Exportförening, Stockholm 1970, 1971, 1972.

- X Webber, R A, Culture and Management, Richard D. Irwin, Homewood Ill. 1969.

- X Zereff-Zvick, International Financial Management, Prentice-Hall Inc, Englewood Cliffs N.J. 1969.

- X Östberg, C, Exportsamverkan - ett studium i ett företags internationaliseringsprocess?, Uppsala 1973, stencil.

LITTERATUR OM FORSKNINGSMETODIK

- X Ackoff, R L (1960), Systems, organizations, and interdisciplinary research. Ur Emery, F E (ed), Systems thinking, Penguin Books, Harmondsworth 1969.

Ackoff, R L, Gupta, S K & Minas, J S, Scientific Method, optimizing applied research decisions, John Wiley & Sons, Inc, New York 1962.

Arbner, I & Bergkvist, T, On reconciliation of the holistic and the atomistic approach, Lund 1973, stencil.

Ashby, W R, An Introduction to Cybernetics, Chapman & Hall Ltd, London 1956.

Ashby, W R, Design for a brain. The origin of adaptive behaviour, Chapman & Hall Ltd, New York (1952) 1954, London 1960.

Asplund, J, Sociala egenskapsrymder, Argos förlags AB, Uppsala 1969.

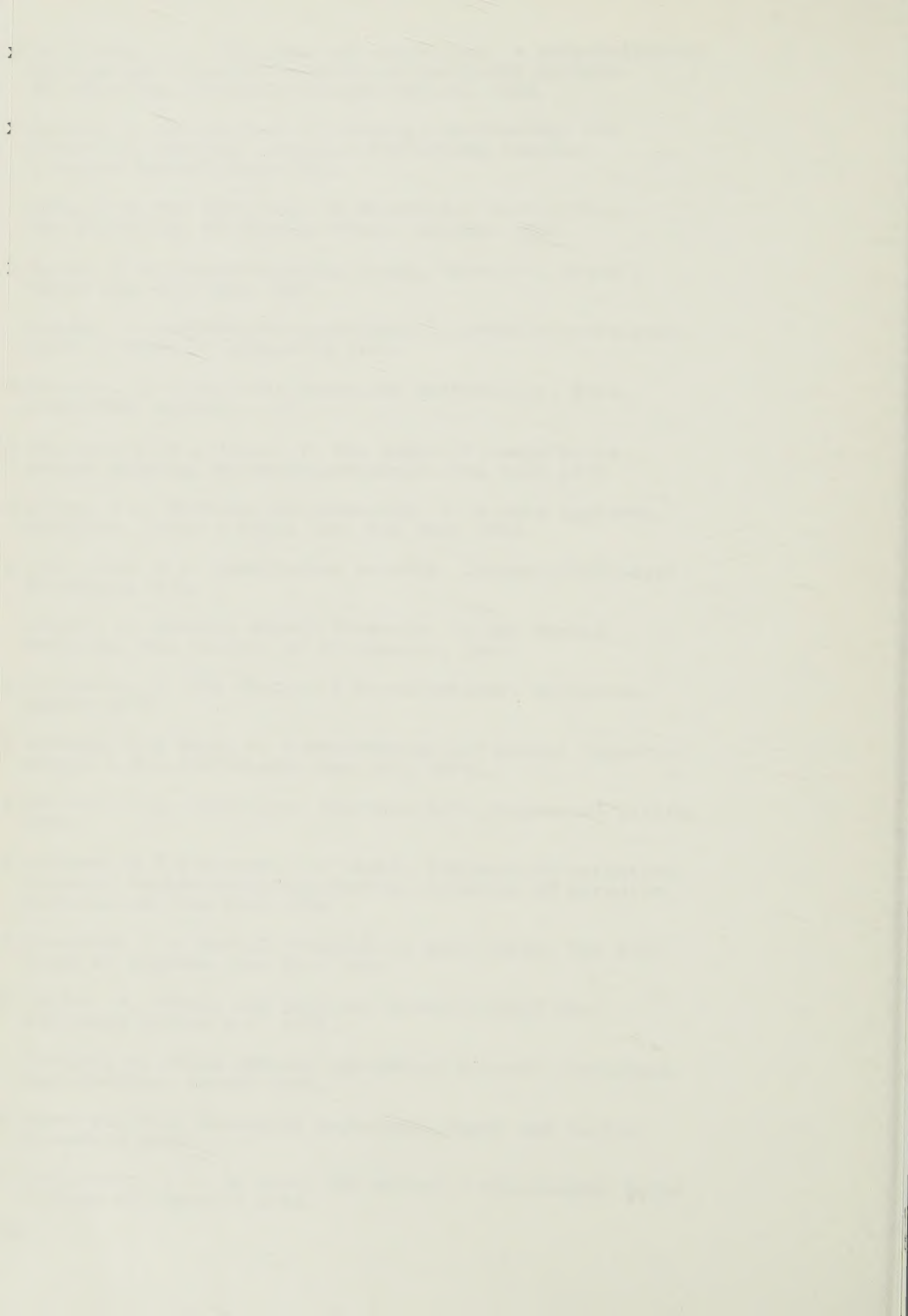
Asplund, J, Om undran inför samhället, Argos förlags AB, Uppsala 1970.

- X Bartels, R, Marketing Theory and Metatheory, Richard D. Irwin Inc, Homewood Ill. 1970.

- X Beer, S, Cybernetics and management, English Universities Press Ltd, London 1959.

- Beer, S*, Decision and Control. The meaning of operational research and management cybernetics. John Wiley & Sons Ltd, London 1966.
- X *Berger, P L & Luckmann, T*, The Social Construction of Reality, Doubleday & Company Inc, New York 1966.
- X *von Bertalanffy, L*, General system theory. Foundations, development, applications. Cox & Wyman Ltd, London 1971.
- Bjerke, B*, Problemformulering och systemanalys. Studentlitteratur, Lund 1972.
- X *Boulding, K E*, The Image, Vail-Ballou Press Inc, New York 1956.
- Buckley, W*, Sociology and modern systems theory, Prentice-Hall sociology series, Englewood Cliffs N.J. 1967.
- Buckley, W (ed)*, Modern systems research for the behavioral scientist. A source book ed. by Walter Buckley. Aldine publishing Co, Chicago 1968.
- Chomsky, N*, Människan och språket, Norstedts, Stockholm 1969 (orig 1968).
- X *Churchman, C W*, The Systems Approach, Dell Publishing Co Inc, New York 1968.
- X *Cohen, P*, Modern Social Theory, Heinemann, London 1968.
- X *Emery, F E & Trist, E L*, The Causal Texture of Organizational Environments. Human Relations, Vol 18 (1965) pp 21-32. Också i *Emery, F E (ed)*, Systems thinking, Penguin Books, Harmondsworth 1969.
- X *Galtung, J*, Theory and methods of social research, Universitetsforlaget, Oslo 1967.
- X *Glaser, B G & Strauss, A L*, The discovery of grounded theory, Aldine Publishing Company, Chicago 1967.
- X *Green, P E & Tull, D S*, Research for Marketing, Prentice-Hall Inc, Englewood Cliffs N.J. 1966.
- X *Hall, A D & Fagen, R E*, Definition of System. Ur General Systems, 1 (1965), pp. 18-28.
- X *Israel, J*, Case Studies, kap 15 i *Karlsson, G (red)*, Sociologiska Metoder, Svenska Bokförlaget/Norstedts, Stockholm 1961.
- Israel, J*, Om konsten att lyfta sig själv i håret och behålla barnet i badvattnet. Kritiska synpunkter på samhällsvetenskapernas vetenskapsteori. Rabén & Sjögren, 1972.

- X *Kalleberg, A L*, The logic of comparison. A methodological note on the comparative study of political systems. The American Political Science Review, 1968.
- X *Kaplan, A*, The conduct of inquiry, methodology for behavioral science, Chandler Publishing Company, Scranton Pennsylvania 1964.
- Kuhn, T S*, The Structure of Scientific Revolutions, The University of Chicago Press, Chicago 1962.
- X *Marsh, R M*, Comparative Sociology, Harcourt, Brace & World Inc, New York 1967.
- Myrdal, G*, Objektivitetsproblemet i samhällsforskningen. Rabén & Sjögren, Uddevalla 1968.
- X *Normann, R*, A Personal Quest for Methodology. SIAR, Lund 1970, stencil.
- X *Przeworski, A & Teune, H*, The logic of comparative social inquiry, Wiley-Interscience, New York 1970.
- X *Riley, M W*, Sociological research, I. A case approach. Harcourt, Brace & World Inc, New York 1963.
- X *Rosengren, K E*, Sociologisk metodik, Läromedelsförlagen, Stockholm 1972.
- Schutz, A*, Concept Theory Formation in the Social Sciences, The Journal of Philosophy, 1962.
- X *Silverman, D*, The Theory of Organizations, Heinemann, London 1970.
- X *Sjoberg, G & Nett, R*, A methodology for social research, Harper & Row Publishers, New York 1968.
- X *Smelser, N J*, Sociology, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 1969.
- X *Sommers, M S & Kernan, J B (eds)*, Comparative marketing systems. Appleton-Century-Crofts, Division of Meredith Corporation, New York 1968.
- X *Stouffer, S A*, Social Research to Test Ideas, The Free Press of Glencoe, New York 1962.
- X *Taylor, R*, Action and purpose, Prentice-Hall Inc, Englewood Cliffs N.J. 1966.
- Vickers, G*, Value Systems and Social Process, Tavistock Publications, London 1968.
- X *Wärneryd, K-E*, Ekonomisk psykologi, Natur och Kultur, Stockholm 1968.
- X *Zetterberg, H L*, Om teori och belägg i sociologin, Argos Förlags AB, Uppsala 1968.



Avhandlingar utgivna inom ramen för EFL:s informationsprogram

- Erik Johnsen: Studies in multiobjective decision models. Studentlitteratur. Lund 1968.
- Gösta Kedner: Kortfristig optimal likviditetsplanering. Stencil. Lund 1968.
- Jan Billgren: Branschstudiemetoder i teori och tillämpning. Stencil. Lund 1970.
- Ingmar Tufvesson: För- och efterprovning av företagets marknads-kommunikation. Stencil. Lund 1970.
- Carl-Axel Engdahl: Exportsamverkan. CWK Gleerup. Lund 1970.
- Göran Nilsson: Företagsstrategier. En jämförelse mellan strategival inom några svenska branscher. CWK Gleerup. Lund 1971.
- Rolf Andersson
Björn Bjerke: Dynamisk kapitalplanering. Sparfrämjandet. Stockholm 1971.
- Bengt Lohmander
Eron Oxing: Metoder och tekniker för adaptiv lagerstyrning — applicerade på sparbankernas kontantkassor. Lund 1972.
- Lars H. Bruzelius: Hur många serviceenheter? CWK Gleerup. Lund 1972.
- Hans Näslund: Tre studier av konsumtionsprocessens måluppfyllnads-grad och varudeklarationssystemet. Stencil. Lund 1973.
- Thorvald Christensen: Faktorer, som påverkar produktutveckling av konsument-produkter. Stencil. Lund 1973. (EFL — FR 7303)
- Allan T. Malm: System för strategisk planering. En konditionellt normativ ansats. Stencil. Lund 1973. (EFL — FR 7307)
- Bozorg Namazi-Fard: Applications of queing theory to general hospitals. Lund 1974. (EFL — FR 7403)
- Hans Hyrenius
Ingvar Sjögerås: De mindre industriföretagens exportbeteende, en explorativ studie. Lund 1974. (EFL — FR 7404)

Avhandlingar kan beställas från EFL eller i förekommande fall direkt från förlaget.



FÖRETAGSEKONOMISKA INSTITUTIONEN vid LUNDS UNIVERSITET

utgiven i samarbete med Stiftelsen för
Information om Ekonomisk Forskning, LUND (EFL)
Fack, S-220 05 LUND 5, SWEDEN tel. 046/11 96 42